



MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

“PISCO BAR EXPERIENCE”

PRESENTADO POR:

LUIS ANICAMA HUAYANCA

FERNANDO BARBARÁN REYNA

MARIEL FLORES REÁTEGUI

FLOR DE MARÍA GUZMÁN ANAYA

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: MARÍA ALEJANDRA CASTILLO VARGAS

LIMA – PERÚ

2018

Dedicatoria

Este trabajo lo dedicamos a nuestras familias: A nuestros padres quienes asentaron los cimientos de superación y profesionalismo en cada uno de nosotros, a nuestras parejas por su apoyo en todo momento, y a nuestros hijos quienes soportaron nuestra ausencia, incluso en momentos cuando nos encontrábamos en casa.

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a nuestros compañeros de clase, con quienes compartimos este aprendizaje y con los cuales logramos ser mejores personas. Agradecemos también a nuestros profesores quienes nos impartieron sus enseñanzas y conocimientos con la actitud y pasión que solo una Escuela de Postgrado de alto nivel puede ofrecer, como es el caso de la Escuela de Postgrado de la UTP. Gracias a todos por la experiencia vivida en estos 2 años de estudio, que fueron muy enriquecedores y productivos para nuestro desarrollo profesional; sin ellos no hubiese sido posible el desarrollo completo de nuestras habilidades y competencias.

Resumen Ejecutivo

El *pisco* en las últimas décadas ha atravesado una serie de vicisitudes que la han fortalecido hasta convertirse en nuestra bebida bandera. Sorteando varias dificultades en su proceso de posicionamiento. Uno de los casos más sonados fue el Concurso Mundial Bruselas, un concurso itinerante que en el 2017 se realizó en Chile. Se solicitaba al pisco peruano participar como aguardiente de uva, y no como pisco, ya que Chile tiene su propio pisco y su propia denominación de origen. (El Comercio, 2017).

Sin embargo, estas mismas dificultades han empujado al Estado Peruano a cerrar filas en el caso mencionado (Gestión, 2017). Desde Indecopi que sancionó a los productores que cambiaron su nombre para participar, hasta los consumidores que empezaron a castigar con el no consumo de estos piscos.

Es así como nuestra bebida bandera hoy se coloca en medio de una economía estable, como una demostración de cultura vinculante, al menos en la costa peruana. En los últimos años, se ha convertido en la tercera bebida alcohólica de mayor consumo en el Perú (Produce, 2017) y las exportaciones crecen vertiginosamente.

Según la Cámara de Comercio de Lima, la cerveza es la bebida alcohólica más consumida con 47 litros por persona al año. Luego le sigue el vino con 1.5 litros y el pisco con un consumo promedio anual de menos de 0.3

litros. Sin embargo, su consumo y la cultura del pisco siguen creciendo. (Gestión, 2018).

Entonces, en un mundo globalizado, donde las culturas se afianzan por lo que son y lo que hacen, nos parece pertinente la propuesta de valor de *“Pisco Bar Experience”*, un proyecto que busca ser más que un taller en la preparación de bebidas en base de Pisco, un espacio que brinda experiencias no tradicionales de aprendizaje.

En *“Pisco Bar Experience”*, el cliente podrá experimentar con los propios ingredientes en la barra como si fuera un bartender. Toda la experiencia será guiada por bartenders expertos que los ayudarán a lograr los mejores cócteles. Asimismo, los clientes podrán experimentar y aprender más del pisco y su preparación a través de lentes Virtual Reality (VR) y mesas táctiles.

En las plataformas digitales, ellos encontrarán información de diversa índole sobre la historia, elaboración, variedades, fondos y festividades, entre otros.

Nuestro objetivo es ser un lugar representativo para la visita de los turistas que deseen conocer la cultura peruana, y en especial la cultura pisquera. Y así obtener una experiencia completa. Esta estrategia apunta a fortalecer el vínculo con nuestros consumidores y hacer que la cultura pisquera se extienda dentro y fuera de nuestras fronteras.

Asimismo, creemos que *“Pisco Bar Experience”* brinda un alto valor diferenciado para los extranjeros que buscan conocer la cultura peruana de manera entretenida, este es un insight poderoso que se sustenta la idea de

negocio, como pudimos ver en nuestras encuestas. A continuación, un exhaustivo análisis de la industria y de la competencia, que nos ha permitido evaluar mejor la posibilidad de lanzar nuestra propuesta al mercado.

ÍNDICE GENERAL

1. Objetivo General.....	17
2. Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	18
2.1. Segmento de clientes	21
2.2. Propuesta de valor	21
2.3. Canales	22
2.4. Relación con los clientes	23
2.5. Fuentes de ingresos	23
2.6. Recursos claves	24
2.7. Actividades claves	25
2.8. Aliados claves	26
2.9. Estructura de costos.....	27
3. Antecedentes	29
3.1. Antecedentes Locales (Perú)	30
4. Análisis del Entorno	33
4.1. Factores políticos y legales (P)	33
4.2. Factores económicos y financieros (E)	38
4.3. Factores sociales, culturales, y demográficos (S)	41
4.4. Factores tecnológicos y científicos (T)	43
4.5. Factores ecológicos y ambientales (E)	44
4.6. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	46
5. Análisis de la Industria.....	48

5.1. Poder de negociación de proveedores:	48
5.2. Poder de negociación de compradores:	50
5.3. Rivalidad de competidores:	50
5.4. Amenazas de entrantes:	52
5.5. Amenazas de sustitutos:	53
5.6. Grado de atracción de la industria o sector	54
5.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC)	55
5.8. Matriz Perfil Referencial (MPR)	56
6. Análisis Interno:	58
6.1. Perfil del equipo de trabajo:	58
6.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	60
7. Plan Estratégico	62
7.1. Misión	62
7.2. Visión	62
7.3. Objetivos estratégicos	63
7.4. Análisis FODA	64
7.5. Estrategia de negocio	69
8. Análisis de Mercado	71
8.1. Situación Actual	71
8.2. Análisis del Consumidor	72
8.3. Creación de Valor	80
8.4. Creación de Marca	83
8.5. Elementos Claves	84

8.6. Marketing Mix	85
8.7. Plan de Marketing.....	88
9. Plan de Recursos Humanos	93
9.1. Estructura Organizacional (Organigrama).....	93
9.2. Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones	94
9.3. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.....	105
9.4. Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal	108
9.5. Remuneraciones y Compensaciones	112
10. Plan de Operaciones	116
10.1. Proceso de Producción del Bien o Servicio.	116
10.2. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones	118
10.3. Métodos de Producción	121
10.4. Proceso de ventas	124
10.5. Gestión de Riesgo	126
10.6. Economías de Escala	134
10.7. Gestión de Inventarios y Proveedores	135
11. Plan Financiero	136
11.1. Inversión y Fuentes de Financiamiento	136
11.2. Ingresos.....	137
11.3. Costos Fijos y Variables	140
11.4. Adquisición de Insumos y Materiales para la Producción ...	141
11.5. Inversiones	145

11.6. Estado de Ganancias y Pérdidas.....	146
11.7. Análisis del Punto de Equilibrio.....	149
11.8. Modelo CAPM – Cálculo del COK.	150
11.9. Cálculo del WACC.....	152
11.10. Flujo de Caja	153
11.11. Análisis de Sensibilidad	163
12. Conclusiones y Recomendaciones	164
13. Bibliografía.....	166
14. Apéndices	169
Apéndice A.....	169
Apéndice B.....	170
Apéndice C.....	171
Apéndice D.....	172
Apéndice E	173
Apéndice F	174
Apéndice G	175
Apéndice H.....	177
Apéndice I	179
Apéndice J	180
Apéndice K.....	181
Apéndice L	182
Apéndice M	183

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Lienzo de modelo de negocio para el proyecto “Pisco Bar Experience”	
.....	19
Tabla 2. Factores políticos y legales para el proyecto Pisco Bar Experience. .	37
Tabla 3. Factores económicos y financieros para el proyecto Pisco Bar Experience.....	40
Tabla 4. Factores sociales, culturales y demográficos para el proyecto Pisco Bar Experience.	42
Tabla 5. Factores tecnológicos y científicos para el proyecto Pisco Bar Experience.....	43
Tabla 6. Factores ecológicos y ambientales para el proyecto Pisco Bar Experience.....	45
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para el proyecto Pisco Bar Experience.....	46
Tabla 8. Poder de negociación de proveedores para el proyecto Pisco Bar Experience.....	49
Tabla 9. Poder de negociación de compradores para el proyecto Pisco Bar Experience.....	50
Tabla 10. Rivalidad de los competidores para el proyecto Pisco Bar Experience.	51
Tabla 11. Amenaza de entrantes para el proyecto Pisco Bar Experience	52
Tabla 12. Amenaza de sustitutos para el proyecto Pisco Bar Experience.	53

Tabla 13. Grado de atracción de la industria o sector para el proyecto Pisco Bar Experience.....	54
Tabla 14. Matriz del perfil competitivo (MPC) para el proyecto Pisco Bar Experience.....	55
Tabla 15. Matriz del perfil referencial (MPR) para el proyecto Pisco Bar Experience.....	56
Tabla 16. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para el proyecto Pisco Bar Experience.....	60
Tabla 17. Matriz FODA para el proyecto Pisco Bar Experience	65
Tabla 18. Criterios de selección de la Marca 1:.....	117
Tabla 19. Variables Generales	136
Tabla 20. Estructura de Financiamiento	137
Tabla 21. Ingresos Mes 01	138
Tabla 22. Ingresos Anuales.....	139
Tabla 23. Costos Fijos Mes 01	140
Tabla 24. Costos Variables Mes 01	141
Tabla 25. Consumo de Pisco para la Cata de Pisco (Taller de 20 personas)	142
Tabla 26. Consumo de Pisco para la Barra - Cocteles (Taller de 20 personas)	142
Tabla 27. Insumos para la Barra - Cocteles (Taller de 20 personas)	143
Tabla 28. Plásticos y Derivados (Taller de 20 personas).....	144
Tabla 29. Resumen Insumos y Materiales	144
Tabla 30. Inversiones.....	145

Tabla 31. Estado de Ganancias y Pérdidas	147
Tabla 32. Cantidad de Participantes al Año	149
Tabla 33. Cálculo del Costo de Oportunidad del Accionista	150
Tabla 34. Flujo de Caja Escenario Más Probable.....	155
Tabla 35. Flujo de Caja Escenario Pesimista	158
Tabla 36. Flujo de Caja Escenario Optimista	161
Tabla 37. Evaluación de los tres escenarios	163
Tabla 38. Proceso de selección de la Marca	183

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Producción estimada de Pisco	39
<i>Figura 2.</i> El modelo de competencia de las cinco fuerzas competitivas	48
<i>Figura 3.</i> Estrategias genéricas competitivas.	70
<i>Figura 4.</i> Análisis del consumidor.....	73
<i>Figura 5.</i> Análisis del consumidor.....	74
<i>Figura 6.</i> Población ocupada según grupos de edad y nivel de educación.....	74
<i>Figura 7.</i> Población ocupada según grupos de edad y nivel de educación.....	75
<i>Figura 8.</i> Mapa de Empatía del cliente	76
<i>Figura 9.</i> Customer Journey Map (Antes).....	77
<i>Figura 10.</i> Customer Journey Map (Durante)	78
<i>Figura 11.</i> Customer Journey Map (Después).....	79
<i>Figura 12.</i> Cuadro estratégico de Pisco Bar Experience	81
<i>Figura 13.</i> Logo de la Marca	84
<i>Figura 14.</i> Mapa del distrito de Miraflores. Lugar donde se ubicará el local. ...	87
<i>Figura 15.</i> Plan de marketing – turistas.....	92
<i>Figura 16.</i> Organigrama Pisco Bar Experience.	93
<i>Figura 17.</i> Descripción del proceso de reclutamiento.	105
<i>Figura 18.</i> Cuadro de evaluación del empleado.	109
<i>Figura 19.</i> Matriz de talento y potencial directivo.....	110
<i>Figura 20.</i> Matriz de desempeño del colaborador.	111
<i>Figura 21.</i> Matriz de beneficios.	115

<i>Figura 22. Proceso de Producción</i>	116
<i>Figura 23. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.....</i>	119
<i>Figura 24. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.....</i>	119
<i>Figura 25. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.....</i>	120
<i>Figura 26. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.....</i>	120
<i>Figura 27. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.....</i>	121
<i>Figura 28. Flujo de actividades Taller Pisco Bar Experience.....</i>	123
<i>Figura 29. Distribución del local Pisco Bar Experience.....</i>	124
<i>Figura 30. Resumen de las encuestas realizadas.....</i>	169
<i>Figura 31. Resumen de las encuestas realizadas</i>	170
<i>Figura 32. Resumen de las encuestas realizadas</i>	171
<i>Figura 33. Resumen de las encuestas realizadas</i>	172
<i>Figura 34. Resumen de las encuestas realizadas</i>	173
<i>Figura 35. Resumen de las encuestas realizadas</i>	174
<i>Figura 36. Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras.....</i>	175
<i>Figura 37. Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras.....</i>	175
<i>Figura 38. Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras.....</i>	176
<i>Figura 39. Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras</i>	176
<i>Figura 40. Plan de inducción.....</i>	177
<i>Figura 41. Plan de inducción.....</i>	177
<i>Figura 42. Plan de inducción</i>	178
<i>Figura 43. Detalle de las regiones más visitadas por los turistas.</i>	179
<i>Figura 44. Pisco 4 Gallos.....</i>	180

Figura 45. Pisco Vieja Cepa..... 181

Figura 46. Resumen de las encuestas realizadas 182

Objetivo General

El objetivo del presente proyecto busca validar la viabilidad de la idea de negocio de Pisco Bar Experience que consiste en crear un espacio que brinda experiencias únicas y diferenciadas para turistas que deseen conocer la cultura peruana. Asimismo, se exponen los objetivos, las estrategias y se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los turistas interesados en la cultura peruana. La propuesta de valor del negocio se enfoca en la experiencia al cliente, aplicando nuevas tecnologías y aprendizaje interactivo, para lograr convertirse en un lugar representativo y preferido por los turistas.

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

La idea de negocio es brindar experiencias sobre el pisco al ofrecer un taller denominado “*Pisco Bar Experience*”, un espacio donde podrán aprender a elaborar cócteles, conocer más detalles sobre la cultura peruana y vivir un momento inolvidable. Esta experiencia será llevada a cabo en un espacio-taller atendido por personal capacitado, en un ambiente agradable, con música variada y moderna donde los clientes encontrarán marcas de pisco de calidad y variedad de frutas y hierbas con las que puedan combinarlos, así también podrán interactuar a través de lentes VR y mesas táctiles con el contenido digital disponible.

Este modelo de negocio estará enfocado en lo turistas provenientes de todas partes del mundo que visitan el Perú atraídos por la cultura, gastronomía e historia. Encontrarán un espacio-taller diferente donde podrán aprender la preparación de cocteles a base de nuestra bebida nacional.

A continuación, en la tabla 1 se muestra el lienzo de modelo de negocio para el presente proyecto. Es preciso mencionar que ésta es la última versión obtenida luego de un trabajo de desarrollo de clientes que empezó el 14 de agosto y culminó el 30 de abril. En este trabajo de campo se ha validado el modelo de negocio encuestando a un tamaño de muestra de 414 potenciales clientes turistas de manera presencial (Véase Apéndice A). A continuación, se detalla y desarrolla cada uno de los nueve módulos correspondientes con los principales hallazgos.

Tabla 1. *Lienzo de modelo de negocio para el proyecto “Pisco Bar Experience”*

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de Piscos y macerados. • Proveedores de otros insumos para la elaboración de cocteles. • Agencias de turismo. • Hoteles. • Servicio de limpieza. • Catering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing/Ventas. • Mantenimiento del contenido digital disponible en las mesas táctiles. • Mantenimiento del contenido digital para la socialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y diversión de la cultura peruana a través de experiencias lúdicas e innovadoras. • Espacio/taller tipo bar. • Autoaprendizaje interactivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de fidelización. • Servicio al Cliente. • Desarrollo de contenido digital para la socialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Turistas que nos visitan atraídos principalmente por nuestra Cultura y Gastronomía.
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Bartenders. • Local en Miraflores. • Mesas Táctiles. • Analista de Marketing Digital. • Lentes VR. 		Canales <ul style="list-style-type: none"> • El Local. • Página Web. • E-mailing. • Facebook. • Instagram. • Contacto 	

			Telefónico. • TripAdvisor y Despegar. • Agencias de turismo. • Hoteles.	
Estructura de costos			Fuentes de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de Local. • Publicidad. • Insumos Generales. • Planilla. • Servicio de Limpieza. 			<ul style="list-style-type: none"> • Costo de inscripciones a los talleres. • Consumo directo. • Acuerdos Comerciales con Proveedores de Pisco. 	

Nota: Adaptado de “Plantilla para el lienzo del modelo de negocio”. En *Generación de Modelos de Negocio*, Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Barcelona, España: Deusto.

1.1. Segmento de clientes

Turistas provenientes de todas partes del mundo atraídos por nuestra cultura, gastronomía e historia, a los cuales brindaremos una actividad adicional dentro de su recorrido por la ciudad de Lima.

1.2. Propuesta de valor

Para el presente proyecto se ha desarrollado la siguiente propuesta de valor:

Aprendizaje y diversión de la cultura peruana a través de experiencias lúdicas e innovadoras.

Para los turistas que vienen interesados por la gastronomía y cultura peruana se desarrollará un espacio especialmente diseñado para integrar la experiencia, aprendizaje y diversión de manera lúdica a través de herramientas digitales.

En este espacio/taller se podrá vivir la experiencia de realizar variedad de cócteles en base a pisco, además de aprender a distinguir las diferentes cepas de pisco que existen en el Perú. Con la guía de personal capacitado, en un lugar agradable, con música variada y moderna, en donde los clientes se sientan cómodos y vivan la experiencia del *“Pisco Bar Experience”* de manera única e inolvidable.

Los clientes aprenderán a preparar cocteles, guiados por nuestros profesionales bartenders empezando su aventura pisquera, además se incorporan dos experiencias que hacen uso de tecnología interactiva, como son las mesas táctiles y los lentes VR.

El diseño del local re-interpretará la cultura del pisco tradicional en un ambiente moderno. Cada ángulo del lugar será atractivo para la toma de fotografías, se tendrá un ambiente para las mesas táctiles (espacio de autoaprendizaje) y una barra central, donde se impartirán los talleres. El aforo del local será de aproximadamente 30 personas.

1.3. Canales

Para el presente proyecto los canales definidos son los siguientes:

1.3.1. Canal Digital

Es el canal más dinámico, interactivo y más usado. Los canales que se utilizarán son Página Web, E-Mailing, Facebook, Instagram, así como páginas de referencia como: TripAdvisor, Booking.com, AirBNB.com y Despegar.com. Se desarrollará una página web, donde los clientes interesados podrán hacer sus reservas. Se crearán cuentas en dos principales redes sociales como Facebook e Instagram. Se enviarán e-mailings personalizados a los clientes registrados con información de las actividades a realizar en el taller.

1.3.2. Canal Presencial

El local es el principal canal por su atractivo diseño que invita a vivir la experiencia del pisco.

También, se trabajará con Agencias de Turismo y Hoteles.

1.4. Relación con los clientes

En el presente proyecto la relación con el cliente se dará a través de:

1.4.1. Programas de Fidelización

A través de la creación de comunidades en redes sociales (Fanpage de Facebook e Instagram) y a través de la web, el cliente podrá encontrar información del local, los horarios de atención, los talleres programados y la ubicación, así también podrá compartir su experiencia en el espacio-taller sobre la preparación de cócteles. Lo cual nos permite mayor vinculación y fidelización con la comunidad de clientes.

1.4.2. Servicio al Cliente

Brindando el mismo servicio de calidad en todos nuestros canales de atención, que nos permita identificar, diferenciar, interactuar y personalizar nuestra relación con el cliente.

1.4.3. Desarrollo de contenido digital para la socialización

Que satisfice las necesidades de información sobre talleres y eventos.

1.5. Fuentes de ingresos

En el presente proyecto la fuente de ingresos se dará a través de:

1.5.1. Inscripciones a los talleres

Con un precio de venta de Ciento cuarenta y nueve con 100/00 soles (S/ 149 soles) por persona para Turistas (Véase Apéndice B).

1.5.2. Consumo directo

Obteniendo un ingreso de:

- S/ 14 soles por botella vendida marca 4 Gallos
- S/ 5 soles por botella vendida marca Vieja Cepa

1.5.3. Acuerdos comerciales con Proveedores de Pisco

Con un rental fee anual de 5% de las compras.

1.6. Recursos claves

Los recursos claves para el presente proyecto son:

1.6.1. Bartenders

Certificados en piscos, que tenga la vocación de enseñar a preparar deliciosos cócteles.

1.6.2. Local en Miraflores

El lugar debe ser accesible y con un concepto visual atractivo para el público objetivo.

1.6.3. Mesas Táctiles

De alta calidad y durabilidad.

1.6.4. Analista de Marketing Digital

Para la administración de las comunidades en las redes sociales y el mantenimiento del contenido digital.

1.6.5. Lentes VR

De alta calidad y durabilidad.

1.7. Actividades claves

Para el presente proyecto las actividades claves son:

1.7.1. Marketing/Ventas

Fundamental para la consecución de los objetivos financieros de la empresa.

1.7.2. Mantenimiento del contenido digital disponible en las mesas táctiles

Para que el cliente pueda consultar información de diferente índole en relación al Pisco y para auto-aprendizaje.

1.7.3. Mantenimiento del contenido digital para la socialización

Que fomenta la comunicación e integración de los participantes, asegurando una comunidad sostenible a través del tiempo.

1.8. Aliados claves

Los aliados claves definidos para el presente proyecto son:

1.8.1. Proveedores de piscos y macerados

Formando alianzas comerciales.

1.8.2. Proveedores de otros insumos para la elaboración de cócteles

Formando alianzas comerciales con proveedores que proporcionen insumos con la más alta calidad de frutas, finas hierbas y especias.

1.8.3. Agencias de Turismo

Formando alianzas comerciales con agencias que agreguen a Pisco Experience Bar dentro de los itinerarios turísticos de la ciudad.

1.8.4. Hoteles

Formando alianzas comerciales con hoteles reconocidos de 4 y 5 estrellas que ofrezcan el servicio a turistas.

1.8.5. Servicio de Limpieza

Mantenimiento del local.

1.8.6. Catering

Para hacer más agradable la experiencia con pisco se recomienda consumo de piqueos y degustación.

1.9. Estructura de costos

Para este proyecto la estructura de costos se detalla a continuación:

1.9.1. Alquiler de Local

Ubicado en el distrito de Miraflores, con un costo promedio de 9,900 soles mensuales.

1.9.2. Publicidad

Costo variable de acuerdo a la estacionalidad.

1.9.3. Insumos Generales

Para preparación de los cócteles, con un costo variable de acuerdo a la demanda.

1.9.4. Planilla

Empleados del Taller, con un costo fijo de 13,983.94 soles mensuales.

1.9.5. Servicio de Limpieza

Proveedor EULEN, con un costo promedio de 900 soles mensuales. Luego del trabajo de desarrollo de clientes y validación del modelo de negocio aquí detallado, se concluye que la versión final del presente modelo de negocio ha logrado confirmar cada una de las nueve hipótesis planteadas.

Antecedentes

En los últimos años, la producción de Pisco se ha incrementado como consecuencia de diferentes estrategias de promoción realizadas por organismos públicos y privados, ello con miras a promover su consumo interno y externo.

En el 2005, se declaró al Pisco como producto bandera (FUENTE), lo cual habría favorecido su ingreso a nuevos mercados y su posicionamiento como un producto de calidad. Durante el 2015, las ventas internas de Pisco alcanzaron los 4,53 millones de litros, un 8,6% mayor con respecto al 2014. Mientras que, el valor de las exportaciones de Pisco alcanzó la cifra récord de US\$ 8,19 millones en el mismo año.

Entre las principales iniciativas para favorecer el desarrollo de la industria destacan la asistencia técnica brindada a través del CITE agroindustria (antes CITE vid), la conformación del Consejo Nacional del Pisco, el fomento de diversos concursos a nivel nacional y el posicionamiento y promoción para la apertura a nuevos mercados a nivel internacional, entre otros (*Indecopi, 2015*).

De lo descrito en el párrafo anterior, podemos deducir la gran oportunidad de mercado que existe referente a las formas de distribución del Pisco, además de existir un gran porcentaje de posibles consumidores a un tiempo futuro.

Es por ello que la propuesta de valor principal del proyecto se enfoca a la creación de espacios destinados para consumidores de pisco y la

experiencia de reflejar la identidad Pisco con un enfoque histórico e interactivo de manejo de la bebida con sus derivados o mezclas más atractivas.

En la actualidad, en el país existen distintos puntos o centros de exhibición y venta de la bebida nacional agregado de ciertos valores como: comida, cultura, diversión, punto de reunión, etc. Por ello dentro de este punto se toma como referencia algunos lugares de similar enfoque.

1.10. Antecedentes Locales (Perú)

Antigua Taberna Queirolo: La “Antigua Taberna Queirolo” es un lugar de cultura referente a la marca Queirolo (fabricante de derivados de uva) donde se puede disfrutar de maridajes típicos de la gastronomía peruana acompañado de una selecta cava de piscos y vinos.

En la actualidad el principal actor de la escena es el Pisco, preparado en sus distintas presentaciones (Pisco Sour, Chilcano, etc.), además de mostrar un ambiente confortable relacionado al consumo de pisco peruano, lo que hace de este local un punto bastante llamativo para los consumidores del Pisco, que puedan interactuar con la gastronomía y también con la bebida bandera.

Forma parte de circuitos turísticos limeños (*Lima City Tours, 2007*).

Pisco Bar: Sin duda una frase simbólica que define que es “Pisco Bar”, frase destinada por el fundador (Ricardo Carpio) de esta historia maravillosa plasmada en un lugar cultural es: “Fomentamos y difundimos el Pisco a través de la educación de nuestros consumidores, por eso somos un espacio donde se come y se toma rico.”

Con esta frase hacemos similitud de un espacio con historia cuyo principal protagonista es la bebida de bandera nacional y una forma de brindarla al público con complementos gastronómicos y culturales que conllevan a la interconexión de experiencia para los consumidores.

Forma parte de circuitos turísticos limeños (*Portal del Turismo, 2016*).

Museo del Pisco: Museo del Pisco nos refleja historia, cultura y un ambiente donde ello se ha reflejado de manera visual e interactiva. Es ello el valor agregado que nos ofrece el Museo del Pisco, ubicado en 3 ciudades del país (Lima, Cusco, Arequipa).

Museo del Pisco, más que un bar más que un museo es una experiencia viva. Aquí podrás aprender, catar, descubrir, sentir el pisco en el mejor ambiente.

Gourmet Bar: Gourmet Bar es una Alta Escuela de Bar Profesional, nace hace 18 años por la búsqueda de una pareja de empresarios peruanos de lograr el reconocimiento de la coctelería peruana como acompañamiento indispensable de la ya conocida comida peruana. Aprovechó el boom gastronómico para promover la gastronomía peruana y el pisco.

Capacitan en corto tiempo profesionales altamente calificados para formar parte de los más reconocidos restaurantes, hoteles y casinos, discotecas, cruceros con los que mantienen alianzas estratégicas, para formar su propia empresa o viajar por el mundo con las herramientas necesarias para triunfar en el cada vez más exigente y creciente mercado del bar.

Le Cordon Bleu: Líder mundial en educación culinaria, ofrece entre sus diversas carreras Bar y Coctelería. Diseñada para enseñar los secretos en la preparación de las bebidas emblemáticas del mundo, complementado con técnicas innovadoras para que puedas desarrollar tus propias recetas. Desarrolla las habilidades en un ambiente real gracias a nuestra aula especializada de bar y aula taller, donde los participantes pueden dominar todas las técnicas de preparación y flair, además de supervisar el correcto funcionamiento de un bar.

Urban Kitchen: Urban Kitchen es un espacio gastronómico de cocina participativa. Un lugar donde nuestros invitados pueden vivir una experiencia de cocina completa, cocinando y luego comiendo lo que han cocinado. Es un lugar versátil donde se pueden tomar clases o realizar diferentes tipos de eventos. Urban Kitchen nace de conceptos que ya existen en otras partes del mundo, siendo el primer local de este tipo en Lima. Dirigido por un equipo joven y dinámico que busca hacer una experiencia culinaria diferente en una ciudad vibrante como Lima.

Análisis del Entorno

En este punto se desarrollará la evaluación externa que medirá como afecta en nuestro modelo de negocio a través del análisis PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas).

Es muy importante establecer que el presente análisis busca predecir el futuro del proyecto, por lo tanto, se basará en el estudio de tendencias.

1.11. Factores políticos y legales (P)

En el presente proyecto se han reconocido las siguientes leyes que marcan una tendencia y efecto probable, tal como se muestra en la tabla 2.

El gobierno a través de PromPerú está impulsando el reconocimiento del Pisco a nivel mundial, así mismo sigue impulsando que los principales mercados del mundo acepten la denominación de origen de Pisco.

Algunas leyes referentes a la protección y comercialización del destilado de uva como Pisco:

- Decreto Supremo del 10 de junio de 1963, denominado Código Sanitario de Alimentos, donde se define la denominación PISCO como el producto obtenido por la destilación del mosto fermentado de uva.
- Ley N° 14729 del 25 de noviembre de 1963, esta Ley establece una tasa impositiva del 4% en el valor bruto de venta de las bebidas alcohólicas en el Perú, exceptúa al pisco de

dicho tributo como una forma de estimular su producción, establece que el pago del referido impuesto alcanza al alcohol de caña, vinos, licores, cerveza y cualquier tipo de bebida alcohólica y sus similares, con excepción de vinos y piscos de uva de producción nacional.

- Resolución Jefatural N° 179 del 07 de abril de 1988, expedida por el Instituto Nacional de Cultura donde el término PISCO se declara Patrimonio Cultural de la Nación.

- Decreto Supremo N° 023-90 del 24 de julio de 1990, se reglamenta el reconocimiento de las denominaciones de origen a través del Instituto Nacional de Investigación Tecnológica y Normas (ITINTEC) incorporándose el mencionado concepto a la legislación nacional.

- Resolución Directoral N° 072087-DIPI expedida por la Dirección de Propiedad Industrial del ITINTEC con fecha 12 de diciembre de 1990, declara que la denominación PISCO es una denominación de origen peruana, para los productos obtenidos por la destilación de vinos derivados de la fermentación de uvas frescas, en la costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua, y los valles de Locumba, Sama y Caplina en el departamento de Tacna.

- Decreto Supremo N° 001-91-ICTI/IND del 16 enero de 1991, se reconoció oficialmente al pisco como denominación

de origen peruano, para los productos obtenidos por la destilación de vinos derivados de la fermentación de uvas frescas, en la costa de los departamentos de Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los valles de Locumba, Sama, y Caplina en el Departamento de Tacna.

- Ley N° 26426 del 03 de enero de 1995, dictan disposiciones referidas a la producción y comercialización de bebida alcohólica nacional.

<https://docs.peru.justia.com/federales/leyes/26426-jan-3-1995.pdf>).

- Ley de Propiedad Industrial, Decreto Legislativo N° 823, de 23 de abril de 1996, incluye en la legislación peruana los conceptos contemplados en la definición de denominación de origen contenida en el "Arreglo de Lisboa relativo a la Protección de Denominaciones de Origen y su Registro Internacional" de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=129323).

- Decisión 486, de la Comisión de la Comunidad Andina del 14 de septiembre del 2000, mediante la que se aprueba el "Régimen Común sobre Propiedad Industrial".
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20795/225805/02.++01-Decision486.pdf/d5223fc0-59f6-4c3a-b8f3-e960b9eca11e>).

- Norma Técnica Peruana (NTP 211.001.2002

Bebidas Alcohólicas. Pisco. Requisitos) del 6 de noviembre de 2002, precisa el grado alcohólico volumétrico del Pisco que puede variar entre 38 y 48 grados y clasifica los tres tipos de pisco que pueden ser producidos: Pisco Puro, Mosto Verde, y Acholado. Asimismo clasifica las uvas pisqueras aromáticas: Italia, Moscatel, Albilla y Torontel. No aromáticas: Quebranta, Mollar, Negra, Corriente y Uvina.

(http://www.elpiscoesdelperu.com/boletines/enero2008/NTP21100_Pisco.pdf)

- Resolución N° 015958-2012/DSD-INDECOPI del 05 de octubre de 2012, la Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI, dispone que para efectos del cumplimiento del requisito relativo a la certificación de las características del producto respecto del cual se solicita la autorización de uso de la Denominación de Origen Pisco, deberá tomarse en cuenta lo establecido en el Reglamento de la Denominación de Origen Pisco.

(<http://www.conapisco.org.pe/normativa-legal.html>).

- La Ley 30639 que fue publicada por el Poder Legislativo en el Diario Oficial el Peruano, tiene como objetivo elevar a rango de ley la Resolución Jefatural 179-88/INC-J, que declara Patrimonio Cultural de la Nación la denominación de

origen "Pisco" que se produce en el Perú.
[\(https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-eleva-a-rango-de-ley-la-resolucion-jefatural-que-dec-ley-n-30639-1554967-2/\)](https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-eleva-a-rango-de-ley-la-resolucion-jefatural-que-dec-ley-n-30639-1554967-2/).

Tabla 2. Factores políticos y legales para el proyecto Pisco Bar Experience.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Legislación sobre el empleo.	Modificación de Ley MYPE y de fomento de la inversión con beneficios al empleador.	Mayores beneficios para empleadores.	O
Ley N° 14729 del 25 de noviembre de 1963.	El Impuesto Selectivo al consumo excluye al Pisco.	Insumo principal asequible.	O
Modificación Ley N° 14729 (ISC).	Aumento en el Impuesto Selectivo al consumo (ISC) a las bebidas alcohólicas no afecta al pisco.	El costo de las bebidas importadas aumentará de precio (Vino, whisky, ron, etc.)	O
Decreto Supremo N° 001-91-ICTI/IND del 16 enero de 1991, Pisco como denominación de origen Peruano.	Se incrementó la producción de pisco.	Incrementa la oferta y la demanda interna y externa.	O
Resolución N° 002378-2011/DSD-INDECOPI. Asociación Nacional de Productores de Pisco.	Asegurar la calidad del pisco en toda la cadena productiva.	Conseguir un pisco de alta gama. Incrementa su valor y es más apreciado por los consumidores.	O
Inestabilidad Política.	La actual inestabilidad política que vive el país causa gran incertidumbre en los diferentes sectores	No se podría tomar decisiones con certeza y tino.	A

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

De acuerdo al análisis de los Factores Políticos y Legales se encontraron más oportunidades que amenazas, una de las más representativas es el incremento de del ISC el cual no afectó al costo del pisco.

1.12. Factores económicos y financieros (E)

En el 2016, la producción pisquera cerró con un total de 10 millones de litros producidos según el Ministerio de la Producción (Produce). Se estima que este año se pueda llegar a producir 10,9 millones, teniendo en cuenta que el crecimiento se ha mantenido de forma sostenida en los últimos años.

Asimismo, luego de las polémicas internacionales con Chile en torno a la denominación de origen, el consumo interno del pisco, hoy nuestra bebida bandera, se posiciona como la tercera más consumida en el rubro de bebidas alcohólicas, por detrás del vino (segundo lugar) y la cerveza (primer lugar). Así lo reveló la última Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (<https://elcomercio.pe/economia/peru/pisco-tercera-bebida-mayor-consumo-peru-443902>).

Según datos de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), entre las bebidas alcohólicas más consumidas por los peruanos, la cerveza lidera el ranking con 47 litros por persona (pp), seguida por el vino (1,5 litros pp) y los licores (aproximadamente 1 litro pp). Es en este último grupo donde se encuentra el pisco.

Este año las exportaciones de pisco cerrarán en US\$9,1 millones (el año anterior, las exportaciones sumaron US\$8,6 millones). Y se espera que Chile y Estados Unidos sigan siendo los países que más importen pisco; aunque también existen otros destinos atractivos, como Emiratos Árabes, España e Italia, que están en crecimiento.



Figura 1. Producción estimada de Pisco

Fuente: CIV SIN, PRODUCE.

Tabla 3. *Factores económicos y financieros para el proyecto Pisco Bar Experience*

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Nivel de Producción.	Incrementa la producción y comercialización de pisco.	Tendencia de precios del pisco a la baja.	O
Ranking de consumo de licores de alta de calidad.	Pisco incrementa su participación en el ranking de bebidas más consumidas.	Mayor interés en el consumo de pisco.	O
Divisas extranjeras.	Incremento en 9% anual de las divisas generadas por turistas extranjeros.	Mayor consumo por parte de los turistas.	O
Ferias impulsoras de bebidas diferentes al pisco	Actualmente existen diversas ferias impulsoras de bebidas como la cerveza artesanal entre otras.	Mayor consumo de otras bebidas diferentes a pisco.	A
Incremento del costo del alquiler del local.	Incremento del 5% al 10% anual.	Incremento en los costos fijos.	A
Incremento del costo de la canasta familiar.	Incremento en los productos de primera necesidad.	Empleados soliciten incrementos de sueldo	A

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

De acuerdo al análisis de los Factores económicos y financieros se encontraron la misma cantidad de amenazas y oportunidades. En las oportunidades tenemos que el pisco incrementó su presencia en el mercado local, y por el lado de las amenazas, encontramos la existencia de ferias impulsoras de otras bebidas diferentes al pisco que a la larga podría afectar el consumo del pisco como bebida nacional.

1.13. Factores sociales, culturales, y demográficos (S)

El pisco se produce en Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y los Valles de Locumba, Sama y Caplina del departamento de Tacna. En todos estos departamentos el consumo de pisco se ha hecho extensiva a la gastronomía también.

El boom gastronómico también ha originado que se produzca variantes en el consumo del pisco, como macerados y cócteles de frutas exóticas; más allá del consumo tradicional de pisco sour o chilcano. Hoy se suele acompañar en la costa a todas las comidas criollas cuando se está en una festividad, y en los restaurantes su consumo es altamente promocionado.

Asimismo, hay un día en el que se celebra el Día del Pisco, y otras fechas en las que a través de ferias se difunde su consumo.

Tabla 4. *Factores sociales, culturales y demográficos para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Incremento de turismo en el Perú.	Crecimiento anual de 8% para el 2018.	Más consumidores de pisco.	O
Experiencia integral	Interés por los ingredientes y la experiencia de elaborar por sí mismos en el proceso de la comida y bebida.	Incremento de turistas con deseo de conocer y experimentar la preparación de comidas y bebidas.	O
Promoción de la marca Perú.	Mayor conocimiento del pisco como bebida bandera.	Más consumidores de pisco.	O
Food Tours	Existencia de agencias especializadas en tours de comidas y bebidas.	Más canales de captación de turistas interesados.	O
Percepción del turista.	El 82% de los turistas considera que el Perú es un destino gastronómico.	La recomendación boca a boca de una buena experiencia gastronómica puede ser exponencial.	O
Promoción de Lima como capital gastronómica	Mayor interés por visitar la ciudad.	La estadía en Lima podría alargarse.	O
Consumo del Pisco Sour.	Mayor nivel de agrado y demanda.	Deseo de aprender a prepararlo y conocer sus ingredientes.	O
Tasa de crecimiento de la delincuencia a nivel nacional.	La delincuencia en el Perú se está creciendo rápidamente.	Desconfianza del turista en visitar el Perú.	A
Nuevos Competidores.	Se puede masificar la idea de taller.	Mucha competencia.	A

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

De acuerdo al análisis de los Factores sociales, culturales y demográficos, se encontraron un mayor número de oportunidades. Una de las principales oportunidades es la visión que el turista tiene del Perú, el cual lo considera como destino gastronómico. Otra oportunidad, es el mayor conocimiento que tienen del pisco como bebida nacional debido a la alta promoción interna.

1.14. Factores tecnológicos y científicos (T)

El contexto actual ha permitido la expansión de la industria turística, a través de canales de comunicación digital como son las páginas web, las redes sociales, realidad virtual, realidad aumentada, así como el desarrollo de comercio electrónico, donde se pueden adquirir las experiencias desde cualquier parte del mundo. Además existen observatorios turísticos que constantemente actualizan información y datos estadísticos sobre la demanda de los turistas.

Tabla 5. Factores tecnológicos y científicos para el proyecto Pisco Bar Experience.

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Masificación de las Redes Sociales.	Las redes sociales son el canal de difusión más usado.	Al ser un canal de difusión masiva, beneficia en las estrategias de comunicación.	O
Realidad virtual	El uso de las tecnologías mejora y complementa las	El uso de las mesas Smart y la inclusión de visores VR para mejora	O

	experiencias tradicionales.	de la experiencia.	
Páginas web de recomendaciones.	Mayor difusión de la experiencia.	Incremento del tráfico y potenciales leads.	O
Comercio electrónico	Confianza en la adquisición de las experiencias por este canal.	Mayor accesibilidad a la experiencia por diversos medios de pago.	O

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

De acuerdo al análisis de los Factores tecnológicos y científicos, se encontraron sólo oportunidades, el aprovechamiento de las redes sociales es pieza clave para el desarrollo del proyecto.

1.15. Factores ecológicos y ambientales (E)

Toda la costa peruana, desde Lima hacia el Sur tienen los valles necesarios para la producción de uva que permite la generación del destilado de uva denominado Pisco. Sin embargo, estas zonas se ven golpeadas siempre que hay un desastre natural, como un Fenómeno del Niño o terremoto.

Tabla 6. *Factores ecológicos y ambientales para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Biodiversidad de insumos oriundos.	Utilización de insumos oriundos en coctelería.	Mayor atractivo por variedad de cocteles.	O
Fenómeno del Niño.	Que la producción de uvas pisqueras se malogre.	Encarecimiento del costo de insumos.	A
Terremoto.	Destrucción total del local y la producción de uvas pisqueras.	Encarecimiento del costo de insumos, destrucción del local.	A
Desastres naturales	Destrucción total del local y de la producción del insumo	Encarecimiento del costo de insumos, destrucción del local.	A

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

De acuerdo al análisis de los Factores ecológicos y ambientales, se encontró sólo una oportunidad, el cual está relacionada directamente a la propuesta de valor del proyecto, es la biodiversidad de los insumos oriundos peruanos, los cuales son piezas claves para el desarrollo del taller.

Al concluir con el análisis PESTE se ha podido identificar las principales oportunidades y amenazas que giran alrededor del presente proyecto, los mismos que serán analizados a continuación en la matriz MEFE (ver tabla 7).

1.16. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La lista que se presenta a continuación ha sido elaborada sobre la base de los resultados del análisis PESTE que la precede, con objetivo es determinar si el presente proyecto está o no aprovechando las oportunidades y evitando o no las amenazas identificadas.

A partir del análisis con la matriz MEFE (ver Tabla 7), se concluye que el presente proyecto de negocio está aprovechando convenientemente las oportunidades encontradas y evitando adecuadamente las amenazas del entorno al tener un promedio ponderado de 2.90. No obstante, se han identificado cinco factores determinantes de éxito que se han valorado con 4, por lo que serán aprovechados a través del desarrollo de estrategias de marketing.

Tabla 7. *Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para el proyecto Pisco Bar Experience.*

	Factores determinantes de éxito (FDE)	Peso	Valor	Ponderado
	<i>Oportunidades</i>			
1	Legislación sobre el empleo.	0.02	3	0.06
2	Modificación Ley N° 14729 (ISC).	0.02	3	0.06
3	Incremento del nivel de Producción.	0.04	3	0.12
4	Incremento de divisas extranjeras.	0.06	4	0.24
5	Incremento de turismo en el Perú.	0.08	4	0.32
6	Experiencia integral: Interés en los ingredientes y <i>hand on</i> .	0.10	4	0.40
7	Percepción del turista: Perú destino gastronómico.	0.08	4	0.32
8	Preferencia del consumo del Pisco Sour.	0.08	4	0.32

9	Masificación de las Redes Sociales.	0.06	3	0.18
10	Páginas web de recomendaciones.	0.06	3	0.18
11	Biodiversidad de insumos oriundos.	0.06	3	0.18
	Amenazas			
1	Ferias impulsoras de bebidas diferentes al pisco.	0.06	2	0.12
2	Incremento del costo del alquiler del local.	0.08	1	0.08
3	Tasa de crecimiento de la delincuencia a nivel nacional.	0.06	2	0.12
4	Nuevos Competidores.	0.08	1	0.08
5	Fenómeno del Niño.	0.06	2	0.12
	Total	1.00		2.90

Nota. Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 117., México DF, México: Pearson Educación.

La MEFE para el Proyecto Pisco Bar Experience cuenta con 16 factores determinantes de éxito, de los cuales 11 son oportunidades y 5 son amenazas. Luego del análisis de los factores externos del presente proyecto se obtiene un valor de 2.90 (ver Tabla 7), cifra por encima del promedio que es 2.5, lo que significa que el proyecto tiene una respuesta mayor a lo esperado. Así, se puede observar que son 5 los factores determinantes de éxito que tienen valores de 4, lo cual significa que se está aprovechando de manera adecuada las oportunidades del entorno. En consecuencia, podemos continuar con el proyecto considerando los resultados sobre la aceptación del pisco.

Análisis de la Industria

En este punto se realiza un análisis del modelo de negocio a través en la industrial a través de las cinco fuerzas, tal como se muestra en la figura 1.

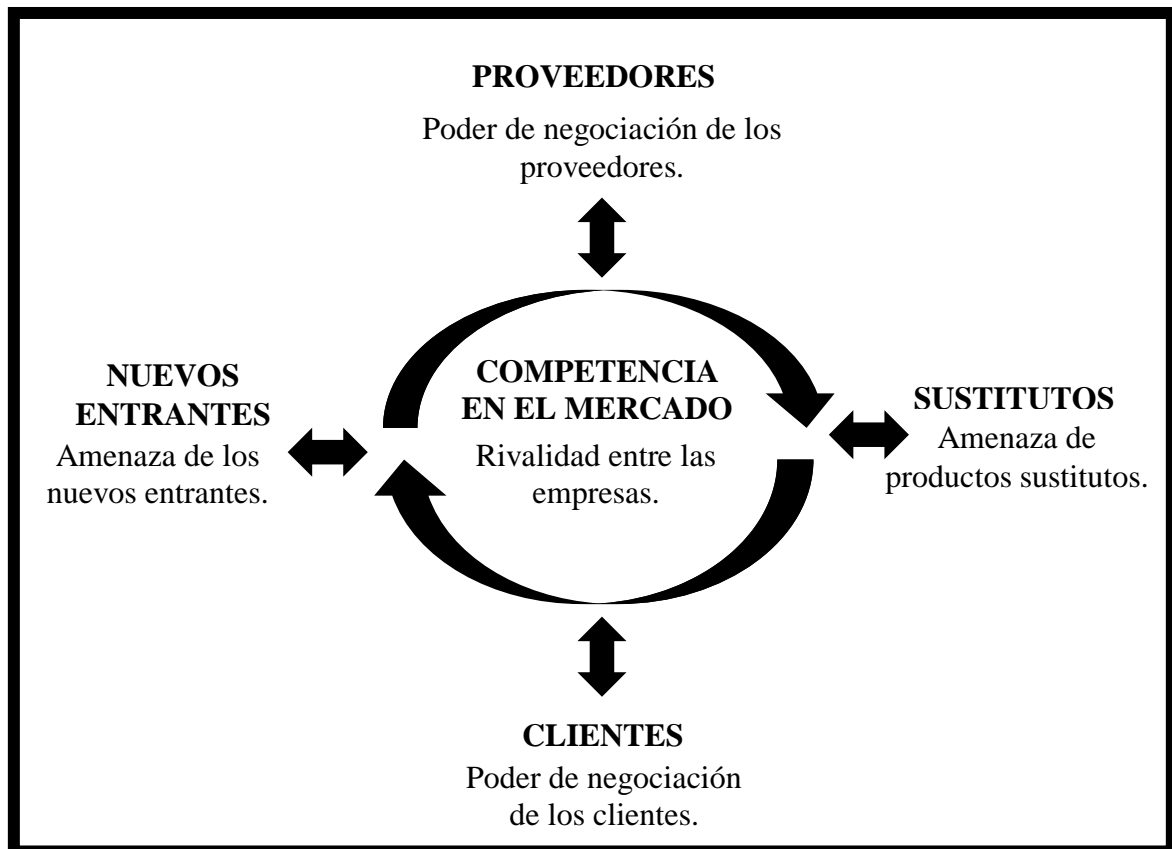


Figura 2. El modelo de competencia de las cinco fuerzas competitivas

Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

1.17. Poder de negociación de proveedores:

Nivel: BAJO.

Para el presente proyecto se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo el ponderado como se muestra en la tabla 8 es de 2.70, debido a que se cuenta con un universo diversificado de proveedores.

Sin embargo, surge una dependencia con el proveedor del local, ya que el proyecto inicialmente está sujeta a un arrendamiento por el espacio a utilizar, para esto debemos mantener una buena relación en beneficio de ambas partes.

Tabla 8. *Poder de negociación de proveedores para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Ponderado
0.20	Número de proveedores importantes	Escasos	4	Muchos	0.80
0.20	Costo de cambio de proveedor	Alta	3	Baja	0.60
0.20	Contribución de proveedores a calidad del servicio	Alta	3	Baja	0.60
0.15	Amenaza de integración hacia adelante	Alta	2	Baja	0.30
0.10	Disponibilidad de sustitutos	Baja	2	Alta	0.20
0.05	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alta	1	Baja	0.05
0.05	Amenaza de integrarse hacia atrás	Baja	1	Alta	0.05
0.05	Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Baja	2	Alta	0.10
1.00					2.70

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

Nuestro resultado es de 2.70 por lo que supera al resultado esperado, es decir que el escenario es atractivo.

1.18. Poder de negociación de compradores:

Nivel: MEDIO.

Para el proyecto se establece que el poder de negociación de los compradores es medio puesto que el ponderado es 2.50.

Tabla 9. *Poder de negociación de compradores para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Ponderado
0.30	Disponibilidad de sustitutos	Alta	1	Baja	0.30
0.30	Número de clientes importantes	Escasos	4	Muchos	1.20
0.25	Condicionamiento de los clientes	Alto	2	Bajo	0.50
0.10	Posibilidad de integración hacia atrás	Alta	4	Baja	0.40
0.05	Costo de cambiar de servicio	Bajo	2	Alto	0.10
1.00					2.50

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

De acuerdo al resultado (2.50) podemos decir que los potenciales compradores cuentan con un poder de negociación medio. Principalmente porque la disponibilidad de sustitutos es alta.

1.19. Rivalidad de competidores:

Nivel: BAJO

Para el proyecto se establece que la rivalidad entre competidores es bajo, aunque existen servicios similares y sustitutos, la base del éxito radica en la diferenciación que se brindará a través de la experiencia de aprender la

preparación de cocteles a base del pisco, los participantes disfrutarán un recorrido virtual entre viñedos e interactuarán con mesas digitales al preparar estos cocteles.

Tabla 10. *Rivalidad de los competidores para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Ponderado
0.30	Número de competidores iguales	Alto	4	Bajo	1.20
0.20	Diferenciación del producto/servicio	Alto	4	Bajo	0.80
0.10	Barreras de salida	Alta	2	Baja	0.20
0.10	Crecimiento de la industria	Alto	2	Bajo	0.20
0.10	Tendencia a participar en la industria	Alto	1	Bajo	0.10
0.10	Costos fijos	Alto	2	Bajo	0.20
0.10	Diversidad de servicios de competidores	Alto	1	Bajo	0.10
1.00					2,80

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

De acuerdo al resultado de 2.80, la rivalidad entre los competidores es baja, el cliente no tiene muchas opciones por la cual decidirse en base a la propuesta que hemos planteado.

1.20. Amenazas de entrantes:

Nivel: MEDIO

Para el proyecto se establece que la amenaza de entrantes es baja según se describe en el siguiente cuadro.

Tabla 11. *Amenaza de entrantes para el proyecto Pisco Bar Experience*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Ponderado
0.30	Diferenciación del producto/servicio	Baja	3	Alta	0.90
0.20	Costo de los clientes por cambiar de proveedor	Bajo	1	Alto	0.20
0.20	Economías de escala en el sector	Bajo	1	Alto	0.20
0.20	Requerimiento de capital	Bajo	4	Alto	0.80
0.10	Identificación de la marca	Bajo	4	Alto	0.40
1.00					2.50

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

El resultado del análisis es de 2.50, esto quiere decir que la amenaza de los nuevos entrantes es media, por lo que sector aún resulta atractivo para el negocio.

1.21. Amenazas de sustitutos:

Nivel: BAJO

Al hacer el estudio del sector, se ha identificado variedad de productos sustitutos, sin embargo, se considera que la diferenciación del servicio es el principal punto de atracción que generará la fidelización de los clientes.

Tabla 12. *Amenaza de sustitutos para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Ponderado
0.35	Número de productos/servicios sustitutos	Alto	2	Bajo	0.70
0.35	Grado de diferenciación valorado por el cliente	Bajo	4	Alto	1.40
0.30	Costo de cambiar el servicio	Bajo	2	Alto	0.60
1.00					2.70

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

El resultado está por encima del promedio con 2.70, por lo que la amenaza de productos / servicios sustitutos es baja, por lo tanto, el sector resulta atractivo.

1.22. Grado de atracción de la industria o sector

Como se puede mostrar en la tabla 13, luego de este importante análisis se concluye que el proyecto ingresará en una industria muy atractiva y con una posición competitiva.

Tabla 13. *Grado de atracción de la industria o sector para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Peso	Factores	Muy poco atractivo	Valor	Muy atractivo	Ponderado
0.30	Poder de negociación de proveedores	Baja	2.70	Alta	0.81
0.30	Poder de negociación de clientes	Bajo	2.50	Alto	0.75
0.20	Rivalidad de competidores	Bajo	2.80	Alto	0.56
0.10	Amenaza de entrantes	Bajo	2.50	Alto	0.25
0.10	Amenaza de sustitutos	Bajo	2.70	Alto	0.27
1.00					2.64

Nota. Adaptado de “Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados”, Hax, A. y Majluf, 2004, 1ra ed., Argentina: Granica.

A partir del análisis anterior se puede concluir que el presente proyecto se encuentra en una posición favorable, puesto que el resultado obtenido fue de 2.64, con lo cual se demuestra que el modelo de negocio es viable.

1.23. Matriz Perfil Competitivo (MPC)

Tomando en cuenta el análisis de las cinco fuerzas competitivas se han determinado los factores críticos de éxito para el sector, es la diferenciación de servicios brindados al cliente final, debido a ser un análisis B2C sobre las fuerzas establecidas, vemos que el mercado es tentativo para la propuesta mencionada.

Tabla 14. *Matriz del perfil competitivo (MPC) para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Factores clave de éxito (FCE)		Peso	Pisco Bar Experience		Pisco Bar		Taberna Queirolo	
			Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1	Ubicación del local.	0.18	4	0.72	3	0.54	4	0.72
2	Calidad en el servicio al cliente.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3	Diferenciación de servicio/producto.	0.25	4	1.00	2	0.50	3	0.75
4	Grado de diferenciación valorado por el cliente.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5	Capacidad tecnológica.	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
6	Medios de comunicación con los clientes.	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51
	Total	1.00		3.58		2.60		3.03

Nota: Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 136., México DF, México: Pearson Educación.

Como se puede apreciar en la matriz de perfil competitivo, se han identificado seis factores determinantes de éxito para la industria. El resultado obtenido del análisis para el presente proyecto muestra que se tienen

fortalezas que las posibles competencias directas no tienen o representan sus debilidades.

1.24. Matriz Perfil Referencial (MPR)

A continuación, en la tabla 15, se hace un análisis comparativo del proyecto con las mejores empresas de referencia, que no son competidores, con la finalidad de encontrar áreas de oportunidad, se verifica que el mercado es diversificado y con tendencias distintas, sin embargo debido al crecimiento de la industria existe una gran cuota de mercado para cada propuesta de valor.

Tabla 15. *Matriz del perfil referencial (MPR) para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Factores clave de éxito (FCE)		Peso	Pisco Bar Experience		Ayahuasca		Huarinas	
			Valor	Ponderado	Valor	Ponderado	Valor	Ponderado
1	Ubicación del local.	0.18	4	0.72	4	0.72	4	0.72
2	Calidad en el servicio al cliente.	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3	Diferenciación de servicio/producto.	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00
4	Grado de diferenciación valorado por el cliente.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5	Capacidad tecnológica.	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
6	Medios de comunicación con los clientes.	0.17	3	0.51	3	0.51	2	0.34
	Total	1.00		3.58		3.43		3.26

Nota: Adaptado de “El contexto global y la evaluación externa”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 151. México DF, México: Pearson Educación.

A partir del análisis anterior se puede concluir que el presente proyecto se encuentra en una posición favorable, en cada aspecto analizado el resultado propuesto resulta ser atractivo lo cual ofrece muchas oportunidades y beneficios puesto que el modelo de negocio aquí definido es viable, cada resultado superó el promedio base que determina la factibilidad del proyecto.

Análisis Interno:

Como se trata de un proyecto y no de una empresa en marcha, no se evaluará a la empresa sino a un equipo de personas. Es así que se presenta un resumen profesional de los integrantes del equipo, y posteriormente la matriz de evaluación de factores internos, en donde se incluyen los factores críticos de éxito encontrados en el modelamiento del negocio y en la investigación de antecedentes.

1.25. Perfil del equipo de trabajo:

A continuación, se detalla una breve presentación de cada integrante del equipo:

- Mariel Flores: Profesional de Administración de Negocios Internacionales con 8 años de experiencia en el sector Logístico y Comercial en las tiendas Duty Free. Conocimiento de inglés.
- Flor de María Guzmán: Especialista en comunicación y reputación online. Algunos casos de éxito en la que fue partícipe, son la marca digital de Pedro Pablo Kuczynski y MiTiempo.pe, marca blanca de Interbank que ganó el premio de Creatividad Empresarial. Hoy es Directora de Contenidos en Catalán Studio, empresa de branding y comunicación que fundó en el 2016.

- Luis Ángel Anicama: Profesional Ingeniero de Sistemas, amplia experiencia en el desarrollo de soluciones tecnológicas e integración de sistemas.
- Fernando Barbarán: Profesional del área de sistemas, con 20 años de experiencia profesional, de los cuales 7 de ellos liderando proyectos de TI en los sectores de servicios logísticos, recursos humanos, telecomunicaciones y gestión de clientes.

1.26. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Los factores críticos de éxito que se han identificado para la construcción de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) provienen del modelo de negocio que se ha venido desarrollado, de lo investigados anteriormente y del autoanálisis del equipo de trabajo formado por los integrantes del presente proyecto. Así, en la tabla 16 se analizan las principales fortalezas y debilidades encontradas.

Tabla 16. *Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para el proyecto Pisco Bar Experience.*

Factores determinantes de éxito (FDE)		Peso	Valor	Ponderado
	<i>Fortalezas</i>			
1	Modelo de negocio de un taller de Pisco con actividades innovadoras.	0.10	4	0.40
2	Personal capacitado y bilingüe, con experiencia y conocimiento del pisco.	0.12	4	0.48
3	Ubicación.	0.10	4	0.40
4	Servicio al cliente	0.10	4	0.40
5	Inversión en gadgets tecnológicos.	0.08	2	0.20
6	Precio acorde con lo que el turista está dispuesto a pagar.	0.08	2	0.20
7	Gestión de proveedores	0.08	3	0.30
	<i>Debilidades</i>			
1	Know-how sobre negocios de taller.	0.08	1	0.10
2	Marca nueva en el mercado.	0.10	2	0.20
3	Financiamiento.	0.08	1	0.10
4	Venta a través de intermediarios.	0.08	2	0.16
	Total	1.00		2.94

Nota. Adaptado de “La Evaluación Interna”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia, por F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 189., México DF, México: Pearson Educación.

Dentro de las principales fortalezas encontradas podemos destacar que la sinergia de la experiencia, la ubicación y atención al cliente potencian nuestro valor de diferenciación alrededor de la propuesta de talleres de piscos.

Por su parte, de las debilidades encontradas se destacan el know-how en el negocio de talleres, las mismas que, como se ha mencionado, deben ser neutralizadas con las diferentes aptitudes y profesiones de los integrantes.

Como resultado de este importante análisis podemos concluir que el presente proyecto es internamente fuerte al tener un promedio ponderado de 2.94. Aun así, se han identificado algunas debilidades que se tienen que estudiar para encontrar la manera de cambiarlas o neutralizarlas, como la introducción de una nueva marca nueva en el mercado, lo cual se contrarresta con eficaz estrategia de marketing.

Plan Estratégico

Se establece la misión, visión y los valores del negocio. Se identifican y definen los objetivos estratégicos que se esperan lograr a través del tipo de estrategia seleccionada.

1.27. Misión

Define en que negocio estamos. Es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada.

A continuación, la misión planteada para el proyecto *“Pisco Bar Experience”*:

Somos un espacio dedicado a promover la cultura peruana a través de un conjunto de actividades innovadoras, experienciales e interactivas. Siempre comprometidos con la satisfacción del cliente.

1.28. Visión

Establece la situación futura deseada de la organización.

A continuación, la visión para el proyecto *“Pisco Bar Experience”*:

Ser referente de peruanidad, a través de experiencias gastronómicas.

Valores

Para el presente proyecto se han establecido los siguientes valores:

- **Peruanidad.** Entendido como el valor cultural que nos ofrece el pisco, como parte de la construcción de nuestra identidad.

- **Innovación.** Creatividad y compromiso con los clientes para buscar nuevas formas de atracción, mejora continua en el servicio y presentaciones del pisco.
- **Excelencia del Servicio.** Ser parte de los momentos especiales de los clientes y que ellos vean nuestra propuesta como una experiencia inolvidable.

1.29. Objetivos estratégicos

Se establecen los objetivos que la organización desea alcanzar a través de las estrategias seleccionadas. Parten de la visión y misión.

A continuación, se lista los objetivos estratégicos del presente plan de negocio.

- **OE1:** Llegar a los 12 mil clientes finales al término del primer año.
- **OE2:** Llegar a cubrir la totalidad de la capacidad instalada al término del primer trimestre del 5to año.
- **OE3:** En el primer año lograr alianzas estratégicas con las agencias de turismo más solicitadas para ingresar a los circuitos turísticos como Lima de Noche, Lima Tradicional y Lima Capital Gastronómica.
- **OE4:** Abrir una nueva sede al término de los 5 años.

1.30. Análisis FODA

Se realiza un análisis situacional de la empresa considerando el análisis interno y externo que se desarrolló anteriormente a través de las matrices MEFI y MEFE.

A partir de este análisis se establecen las siguientes estrategias:

- E1: Aprovechar el auge de la gastronomía y relacionarlo con el pisco a través de capacitaciones y experiencias ofrecidas a los clientes.
- E2: Uso de redes sociales para generar mayor alcance para dar a conocer nuestra propuesta y generar compromiso con nuestra comunidad.
- E3: Destacar el orgullo nacional por el pisco y convertir a los clientes en *piscolovers*, y así se conviertan en nuestros principales embajadores.

Tabla 17. *Matriz FODA para el proyecto Pisco Bar Experience*

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de negocio de un taller de Pisco para turistas con actividades innovadoras. 2. Personal capacitado y bilingüe, con experiencia y conocimiento del pisco. 3. Ubicación 4. Servicio al cliente. 5. Inversión en gadgets tecnológicos. 6. Precio acorde con lo que el turista está dispuesto a pagar. 7. Gestión de proveedores 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Know-how sobre negocios de taller. 2. Marca nueva en el mercado. 3. Financiamiento. 4. Venta a través de intermediarios.

Oportunidades	FO: Explore	DO: Busque
<ol style="list-style-type: none"> 1. Legislación sobre el empleo. 2. Modificación Ley N° 14729 (ISC). 3. Incremento del nivel de Producción. 4. Incremento de divisas extranjeras. 5. Incremento de turismo en el Perú. 6. Experiencia integral: Interés en los ingredientes y hand on. 7. Percepción del turista: Perú destino gastronómico. 8. Preferencia del consumo del Pisco Sour. 9. Masificación de las Redes Sociales. 10. Páginas web de recomendaciones. 11. Biodiversidad de insumos oriundos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar los circuitos turísticos más populares. (F1, O4, O5, O7, O8). 2. Incrementar la variedad de experiencias aprovechando la biodiversidad de insumos. (F1, F2, O11). 3. Ofrecer talleres apoyados con aplicaciones de traducción en diferentes idiomas (F2, F4, O5, O7, O8). 4. Brindar un espacio céntrico donde los turistas puedan acceder de manera fácil y segura. (F3, O7) 5. Desarrollar alianzas con agencias de 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una marca fuerte reconocida por los turistas interesados en gastronomía y pisco. (D2, O7, O8). 2. Uso de las redes sociales para dar a conocer nuestra propuesta de negocio. (D2, O9, O5). 3. Aprovechar el tráfico de las páginas web de recomendaciones para concretar ventas en nuestra propia plataforma. (D4, O10). 4. Obtener mayor credibilidad para la obtención de financiamiento en base al incremento de las divisas

	<p>turistas para brindar un precio competitivo (F6, O4, O5, O7).</p> <p>6. Entregar una experiencia innovadora sobre coctelería con el uso de gadgets de última generación para diferenciarnos de la competencia. (F5, O6, O7).</p>	extranjerías. (D3, O4, O5).
Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
<p>1. Ferias impulsoras de bebidas diferentes al pisco.</p> <p>2. Incremento del costo del alquiler del local.</p> <p>3. Tasa de crecimiento de la delincuencia a nivel nacional.</p>	<p>1. Ubicar el taller en un distrito seguro y céntrico a los hoteles preferidos por los turistas. (F3, A3).</p> <p>2. Brindar talleres rápidos y lúdicos con el uso de gadgets tecnológicos que facilita el</p>	<p>1. Mantener los mismos formatos de servicio por mucho tiempo. (A2, D4).</p> <p>2. Desactualización con respecto a los indicadores del mercado. (D1, A2, A4).</p> <p>3. Evitar retirar montos altos cuando se requiera pagar a l</p>

<p>4. Nuevos Competidores.</p> <p>5. Fenómeno del Niño.</p>	<p>aprendizaje de cocteles con pisco. (F1, A1, A4).</p> <p>3. Ofrecer un precio competitivo a comparación de experiencias más tradicionales con pisco, que implicaría mayor desplazamiento e inversión (F6, A4).</p> <p>4. Aprovechar el espacio con talleres en los horarios de menor rotación de clientes para aumentar los ingresos. (F3, F4, A2).</p>	<p>personal o pagar el alquiler. Usar en la mayoría de lo posible los canales digitales. (D3, A1).</p>
---	---	--

Nota: Adaptado de “Decisión y Elección de Estrategias”. En El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D’Alessio, 2013, 2da ed., p. 276, México DF, México: Pearson Educación.

1.31. Estrategia de negocio

Se identifican las acciones que se van a realizar para alcanzar los objetivos propuestos, y se establece la ventaja competitiva que se espera conseguir para diferenciarnos de la competencia.

Tal como se muestra en la figura 2, para el presente proyecto se ha determinado optar por una estrategia de Liderazgo en enfoque en diferenciación, pues el nicho al que apuntamos es un público con afluencia recurrente, que desee una experiencia diferente a la hora de consumir pisco.

Nuestro espacio será propicio turistas que estén interesados en conocer la cultura peruana a través de la gastronomía, como son los talleres vivenciales para preparar cocteles de pisco.

Nos diferenciaremos por nuestra oferta innovadora en el desarrollo del taller y los aplicativos para la interiorización del conocimiento en relación al pisco y sus derivados. Los turistas podrán familiarizarse con frutos nativos de nuestra región y cómo estos se pueden combinar con nuestra bebida nacional, dando rienda suelta a su creatividad.



Figura 3. Estrategias genéricas competitivas.

Tomado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia. F. D'Alessio, 2013, 2da ed., p. 228, México DF, México: Pearson Educación.

Análisis de Mercado

1.32. Situación Actual

- En los últimos diez años el consumo nacional de pisco alcanzó su pico más elevado en el 2017. De acuerdo al Ministerio de la Producción, el consumo nacional del pisco habría aumentado un 14.3%, es decir 1.6 millones de litros. (Produce, 2017). Este crecimiento no solo se debe a la mayor demanda interna sino a las campañas de promoción de marca Perú que se dan durante el año.
- La producción nacional ascendió a 10.7 millones de litros, según Produce. Lima e Ica son las regiones líderes en la producción de pisco. Ambos producen más del 80%. Le siguen Arequipa, Moquegua y Tacna. Además, las empresas productoras de pisco aumentaron en un 18% respecto al 2016 sumando más de 600.
- De otro lado, en el 2016 hubo un crecimiento de 7 puntos porcentuales del turismo receptivo, 3% más en comparación del promedio mundial, consolidándose como una de las principales fuentes de empleo descentralizado y de gran atractivo para la inversión directa en nuestro país. Según el estudio “El Perfil del Turista Extranjero 2016” (PromPerú, 2016), los destinos más visitados fueron: Lima (71%), Cusco (39%), Puno (17%) y Arequipa (16%).
- En el 2017, según PromPerú, más de 3MM de turistas ingresan al año al país. Y de estos, el 79% (2,3MM) vienen por Vacaciones o por

Negocios. Y de éstos últimos el 79% compra los servicios turísticos por su cuenta. Eso quiere decir que la decisión la toma en la ciudad receptora.

- La llegada de turistas extranjeros a nuestro país registró un crecimiento promedio anual de 8% en los últimos 5 años. De los 3MM millones de turistas que vienen al Perú, el 59% provienen de Latinoamérica, con lo cual podemos asegurar una cercanía cultural en el consumo de bebidas alcohólicas. Le sigue el grupo de turistas de habla inglesa, en las que se comprenden turistas de EEUU y Reino Unido.
- Asimismo, sabemos que hay dos grupos significativos de los 2,3MM de turistas que vienen por vacaciones, uno por la Cultura Peruana 12% (276M) y el otro por la Gastronomía 3% (69M) del total. (Véase Apéndice G).

1.33. Análisis del Consumidor

Por todos estos postulados, consideramos que el público potencial es el siguiente:

- **Turistas:** La edad promedio del turista extranjero es de 39 años, y por lo general reside en Latinoamérica (59%), la mayoría es de género masculino (62%) y realizó una carrera universitaria. Asimismo, gasta US\$ 964 en promedio (sin incluir el gasto de transporte internacional),

permaneciendo 10 días en el Perú. Extranjeros que vienen por la fama gastronómica del país, la cual incluye la experiencia de degustar el pisco.



Figura 4. Análisis del consumidor.

Fuente: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/turismo-receptivo-conoce-el-nuevo-perfil-del-turista-extranjero>

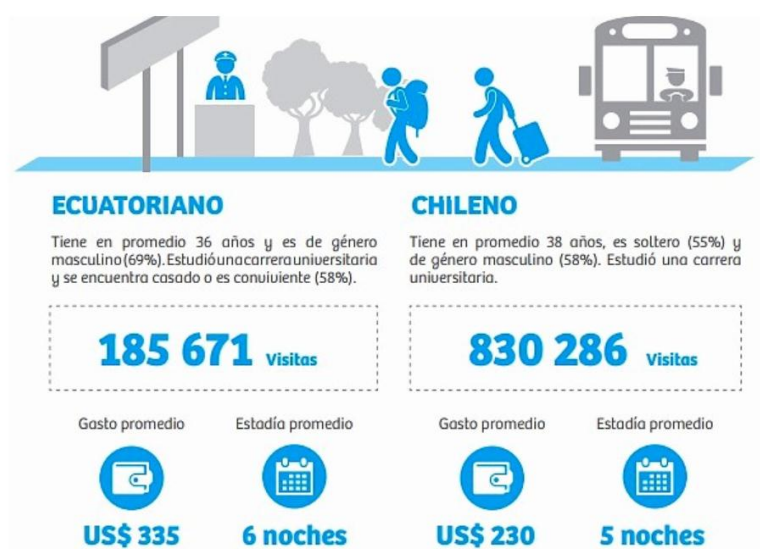


Figura 5. Análisis del consumidor.

Fuente: <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/turismo-receptivo-conoce-el-nuevo-perfil-del-turista-extranjero>

3.1 Población ocupada según grupos de edad y nivel de educación

CUADRO N° 04

Lima Metropolitana: Población ocupada según grupos de edad
Trimestre móvil: Agosto-Septiembre-Octubre 2016 y 2017
(Miles de personas)

Grupos de edad	Trimestre móvil: Agosto-Septiembre-Octubre		Variación	
	2016	2017	Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	4 783,7	4 872,0	88,3	1,9
De 14 a 24 años	954,9	949,3	- 5,6	- 0,6
De 25 a 44 años	2 603,6	2 619,3	15,7	0,6
De 45 y más años	1 225,2	1 303,5	78,3	6,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo

Según Edad

Según grupos de edad, la población ocupada de 45 y más años de edad aumentó en 6,4% (78 mil 300 personas), seguido de los que tienen de 25 a 44 años con 0,6% (15 mil 700 personas); mientras que decreció en los jóvenes de 14 a 24 años en 0,6% (5 mil 600 personas).

Del total de población ocupada, el 19,5% tiene entre 14 a 24 años de edad, el 53,8% de 25 a 44 años y el 26,7% de 45 y más años.

Figura 6. Población ocupada según grupos de edad y nivel de educación.

Fuente: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-n10_mercado-laboral-ago-set-oct2017.pdf

CUADRO Nº 05

Lima Metropolitana: Población ocupada según nivel de educación alcanzado
Trimestre móvil: Agosto-Septiembre-Octubre 2016 y 2017
(Miles de personas)

Nivel de educación	Trimestre móvil: Agosto-Septiembre-Octubre		Variación	
	2016	2017	Absoluta (Miles)	Porcentual (%)
Total	4 783,7	4 872,0	88,3	1,9
Primaria 1/	379,7	364,2	- 15,5	- 4,1
Secundaria	2 249,5	2 344,6	95,1	4,2
Superior no universitaria	931,4	960,9	29,5	3,2
Superior universitaria	1 223,0	1 202,3	- 20,7	- 1,7

1/ Incluye inicial y sin nivel.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo

Según Nivel de educación

En el trimestre de análisis, aumentó la población ocupada con educación secundaria en 4,2% (95 mil 100 personas) y los que tienen educación superior no universitaria en 3,2% (29 mil 500 personas); mientras que disminuyó en 4,1% (15 mil 500 personas) los ocupados con educación primaria o menor nivel y en 1,7% (20 mil 700 personas) los que tienen educación universitaria.

El 7,5% de la población ocupada tiene primaria o menor nivel educativo, el 48,1% educación secundaria, el 19,7% superior no universitaria y el 24,7% cuenta con educación universitaria.

Figura 7. Población ocupada según grupos de edad y nivel de educación

Fuente: http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-n10_mercado-laboral-ago-set-oct2017.pdf

- **Mapa de empatía:** Muestra un conocimiento más profundo de nuestros clientes, su entorno, su visión y cuáles son sus necesidades. Se ha desarrollado el cuadro en base lo indicado:

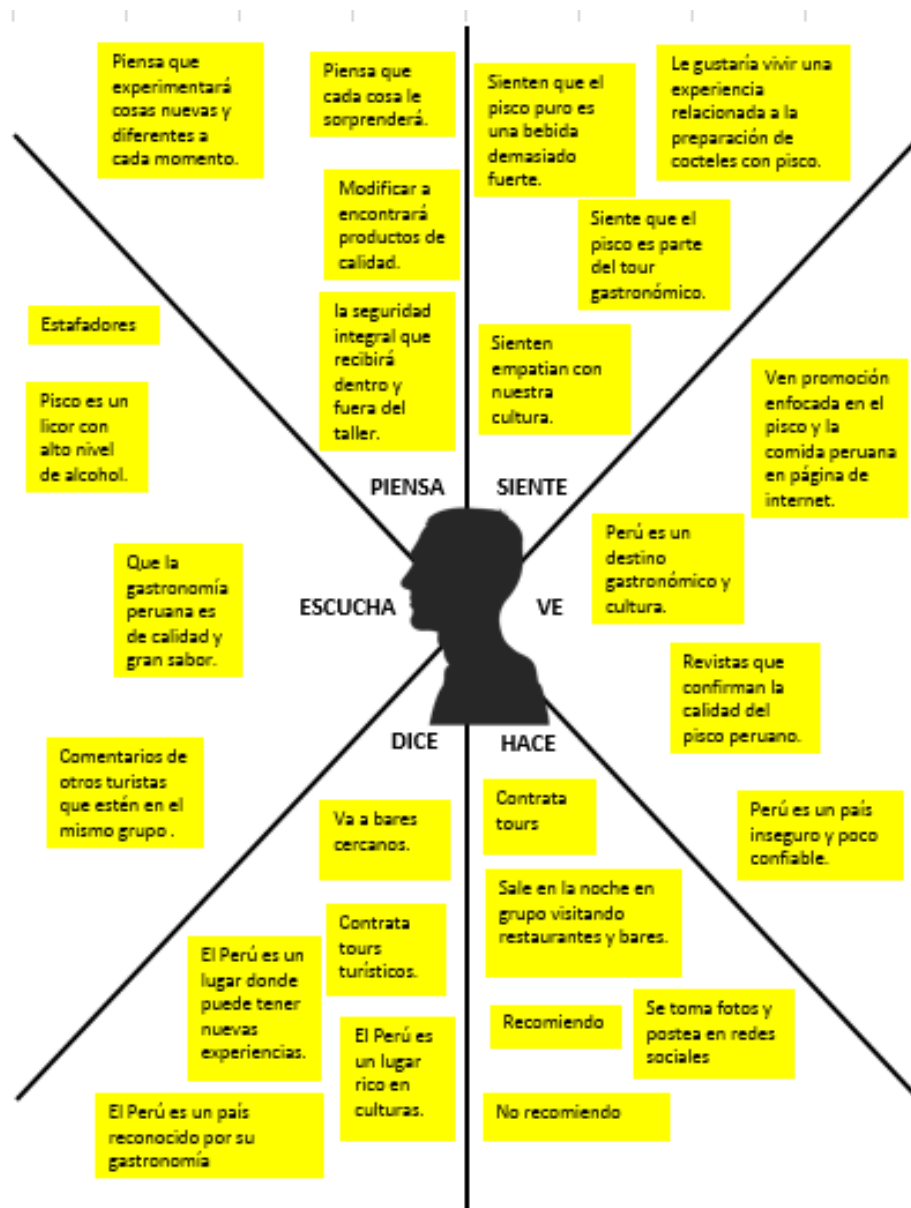


Figura 8. Mapa de Empatía del cliente

Nota: Elaboración propia

Customer Journey Map: Con este mapa plasmamos todo el trayecto: interacciones, canales y todos los demás elementos por los que atraviesa el Cliente desde punto a punto del servicio.

Etapa 1: Antes:

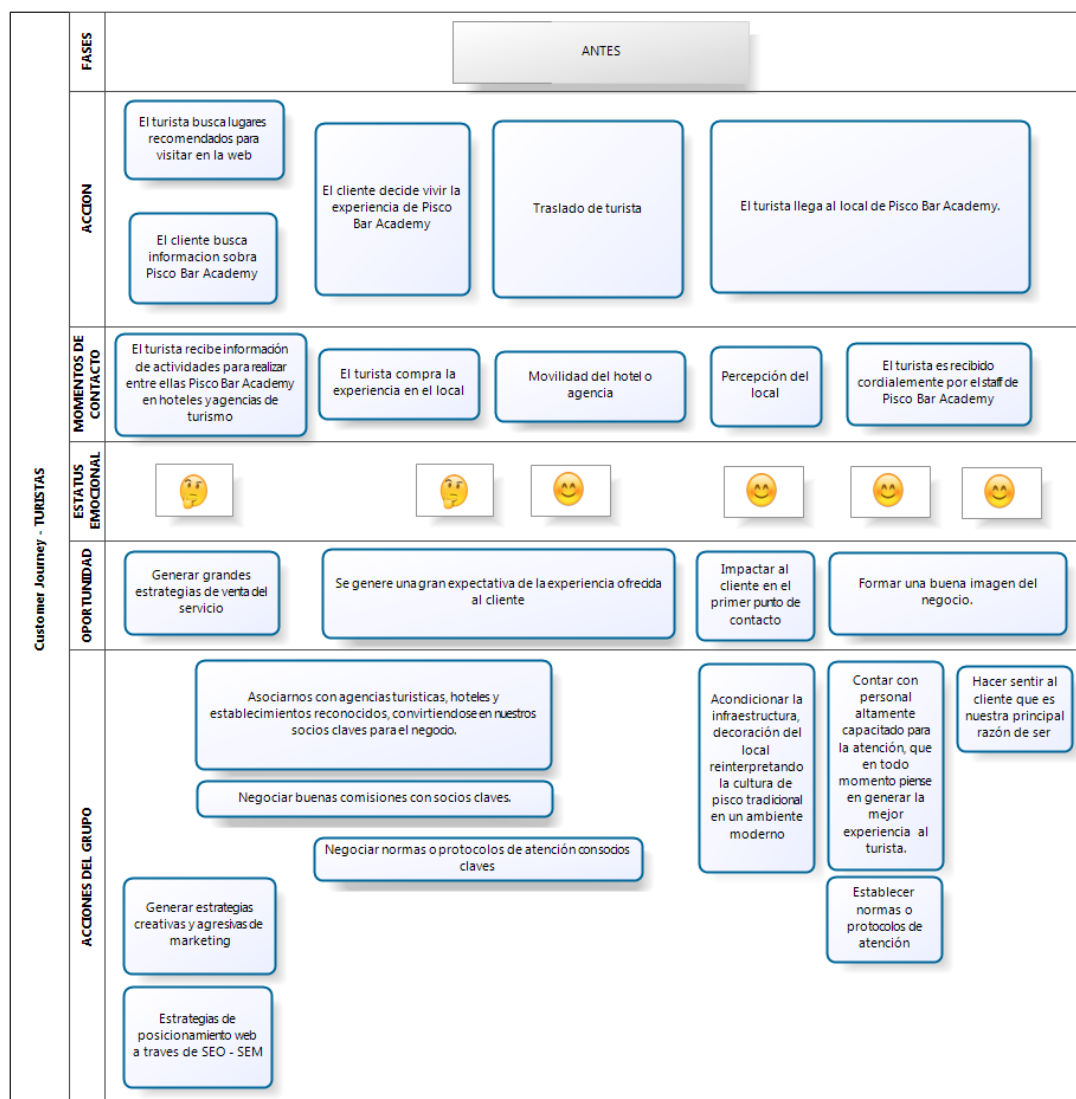


Figura 9. Customer Journey Map (Antes)

Nota: Elaboración propia

Etapa 2: Durante:

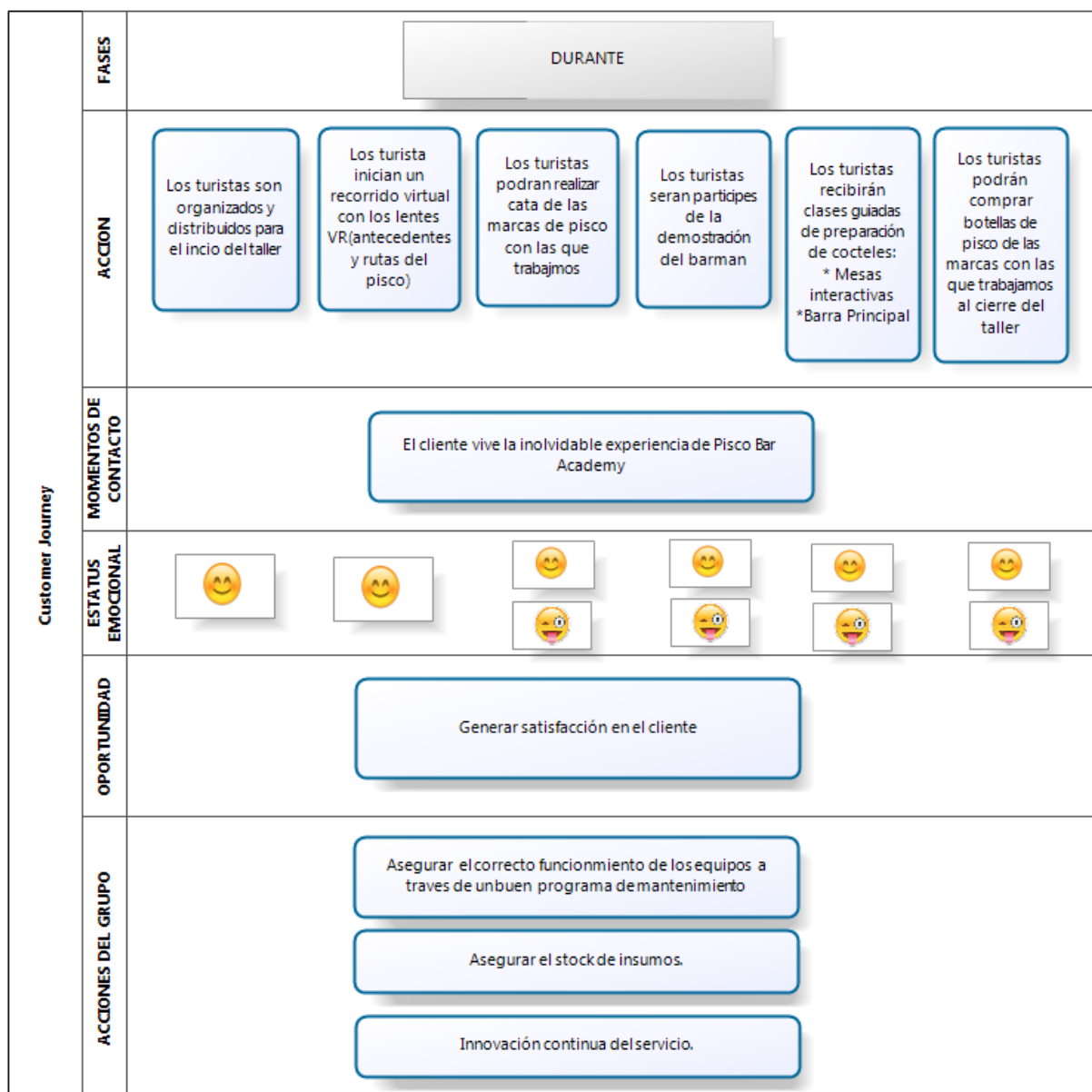
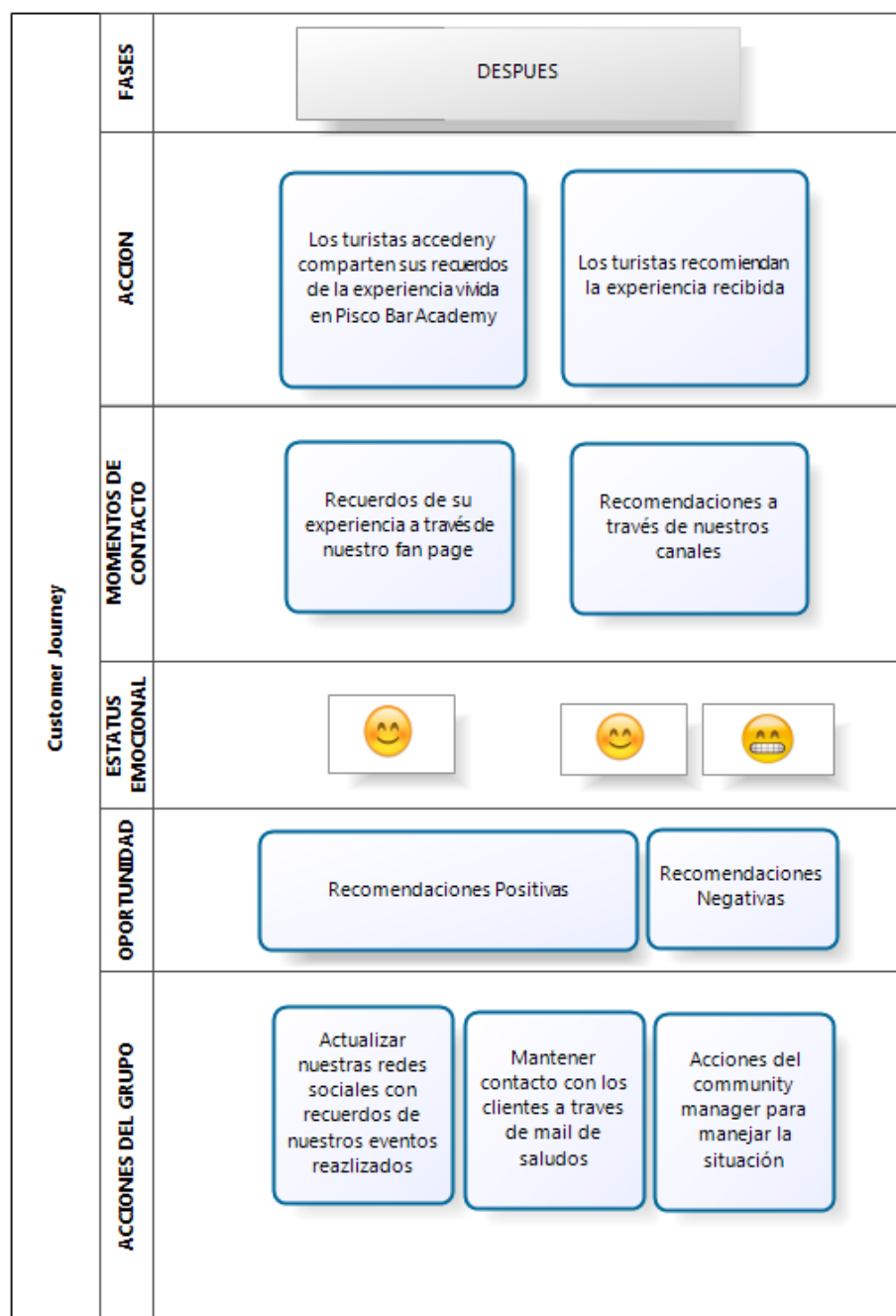


Figura 10. Customer Journey Map (Durante)

Nota: Elaboración propia

Etapla 3:



Después:

Figura 11. Customer Journey Map (Después)

Nota: Elaboración propia

1.34. Creación de Valor

Pisco Bar Experience es un espacio-taller que brinda una experiencia única sobre la cultura peruana a través de la preparación y disfrute del pisco. Una experiencia inolvidable sobre donde no solo se aprende a preparar pisco desde la posición de un bartender, sino que es una excusa para conocer los insumos oriundos del Perú, y cómo estos en combinación con el destilado de uva genera productos totalmente originales, como cócteles y macerados.

Asimismo, incluye una experiencia digital, pues contaremos con VR para ayudar al usuario a conocer el proceso de preparación del destilado, como si hubiera ido a Ica.

Y contaremos con mesas táctiles, donde a través de una aplicación de software, fijaremos de manera interactiva y lúdica todos los conocimientos aprendidos previamente.

Nos insertaremos en los circuitos turísticos de Lima Tradicional, Lima de Noche, y Lima, capital gastronómica. De modo, que también nos convertimos en un experiencia atractiva de venta de cara a las agencias y hoteles de Miraflores.

Aplicamos la estrategia del Océano Azul para distinguir lo que ofrecemos al público objetivos versus lo que ofrece la competencia y encontramos un espacio donde nos diferenciamos gracias al mix de gadgets tecnológicos que potencian una experiencia entretenida, el desafío de hacerlo uno mismo y el tiempo en que se obtiene la experiencia completa aun precio

competitivo. Las diversas variables fueron validadas por los [APÉNDICE B](#), [APÉNDICE C](#), [APÉNDICE D](#), [APÉNDICE E](#), [APÉNDICE F](#).

CUADRO ESTRATÉGICO DE PISCO BAR EXPERIENCE

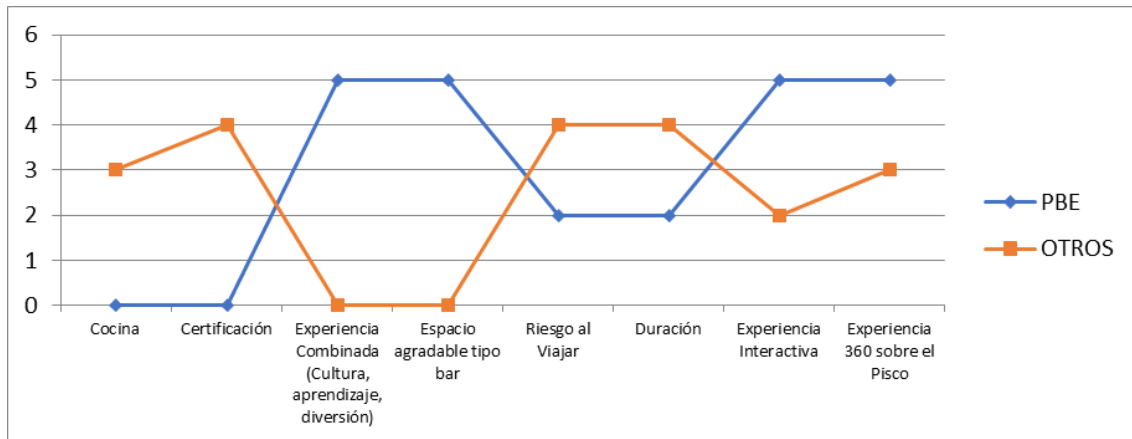


Figura 12. Cuadro estratégico de Pisco Bar Experience

Nota: Adaptado de: “Estrategia del Océano Azul”, Autor: W. Chan Kim y Renée Mauborgne.

Pisco Bar Academy ha sido creado con una estrategia basada en 4 marcos de acción:

Eliminar	Reducir
<p>Se ha eliminado la cocina, al no ser una actividad clave de nuestro negocio.</p> <p>Se ha eliminado la certificación que se suelen dar en los talleres.</p>	<p>Se ha reducido el riesgo que tendrían los turistas al tomar un tour a Ica para conocer cómo crecen las uvas y cómo se hace el destilado de uva.</p> <p>Se ha reducido el tiempo, en el taller no son necesarias 4 horas para conocer el pisco, solo 1 hora y media.</p>
Crear	Elevar
<p>Se ha creado una experiencia que combina cultura, aprendizaje y diversión acerca del pisco peruano.</p> <p>Se ha creado un espacio agradable y seguro en el corazón de Miraflores, dominado por un espacio tipo bar para que 20 personas, que al mismo tiempo puedan experimentar ser barmans.</p>	<p>Tener un espacio donde los turistas podrán tener 3 experiencias interactivas a través de la realidad aumentada, las mesas táctiles y un bar a medida para elaborar por sus propios tragos.</p> <p>Se ha magnificado la experiencia 360°, de modo que el turista pueda conocer el Pisco desde su origen hasta la creación de sus derivados, y lo pueda disfrutar con los cinco sentidos.</p>

Nota: Elaboración propia

Así, nuestra estrategia permite que el:

Costo.- Sea razonable a S/149 soles y en un lugar seguro como Miraflores (es decir a poco riesgo), a cambio de una experiencia que integra experiencia de aprendizaje, cultura y diversión.

Valor del comprador.- El valor de Pisco Bar Experiende se da en la seguridad que estamos dando al cliente, a un costo y tiempo razonable podrá

conocer el lugar de origen del pisco, interactuar con recetas en las mesas táctiles, hacer su propio pisco y degustar juntos a sus amigos en una zona céntrica de Miraflores.

1.35. Creación de Marca

Entre las opciones nos parece que Pisco Bar Experience declara muy bien lo que queremos ofrecer al turista, bajo el slogan “Conoce el pisco peruano con tus 5 sentidos”, en inglés “Discover peruvian pisco with all your senses”.

Del mismo modo permite que el usuario rápidamente identifique que la actividad será experiencial y sobre Pisco. Además, el tipo de letra que hemos elegido para “Pisco Bar” demuestra agilidad, limpieza y claridad, mientras que “Experience” demuestra disrupción, creatividad y rapidez.

Además, en el ámbito digital nos permitirá a través de estrategias de marketing digital, específicamente SEM, posicionar nuestra marca dentro de los turistas que busquen experiencias en Perú con la palabra genérica “experience” y también podremos acotar la búsqueda a aquellos que estén interesado en experiencias relacionadas al “pisco”. Asimismo, se haría lo mismo con la combinación de “Pisco” y “Bar”, pues como vimos en las encuestas los turistas de todas maneras visitan bares para conocer el pisco peruano.



Figura 13. Logo de la Marca

Nota: Elaboración propia

1.36. Elementos Claves

Servicio

- Personal especializado en la preparación de cocteles en base a Pisco (Bartenders).
- Personal capacitado en atención al cliente.

Local

- Ambiente agradable.
- Diseño moderno que refleja la esencia de la cultura pisquera.

Compromiso

- Experiencia única de auto-aprendizaje a través de las mesas táctiles, bar y lentes de realidad virtual.
- Pisco e insumos de alta calidad.

- Grata experiencia en la recepción del servicio.
- Aprendizaje efectivo en la elaboración de cocteles.
- Pertenencia de comunidad.
- Emisión de recuerdos de esta experiencia memorable.

1.37. Marketing Mix

A continuación se definen las diferentes acciones a implementar enmarcadas dentro del concepto del Marketing Mix en pro de los objetivos de la organización:

1.37.1. Producto

Toda la experiencia en nuestro espacio-taller es nuestro producto. Un lugar único donde podrás experimentar aprendiendo con el pisco.

La idea es que el usuario pueda en un solo taller conocer:

- **Origen del Pisco.** Descubramos juntos el génesis de nuestra bebida bandera. Desde la cosecha, al alambique, y de ahí a la mesa.
- **Macerados.** Se les enseñará el proceso de la generación de un macerado con productos originarios. Breve cata.

- **Sours exóticos.** Descubriremos juntos la explosión de sabores que hacen nuestra bebida nacional con los frutos de nuestra Amazonía peruana. Experimentados bartenders les enseñarán a hacer coctelería con los ingredientes la bebida que ellos prefieran.

1.37.2. Precio

De acuerdo a la ocasión y la cantidad de participantes.

- **Precio Rack:** El precio por persona será de S/ 149 soles.

1.37.3. Promoción.

Se implementarán diferentes acciones del Marketing Directo, Marketing de Atracción y del Marketing Digital.

- Comunicación vía e-mailing con las promociones y descuentos para las agencias de viajes y hoteles aledaños.
- Visitas personalizadas a particulares o empresas para eventos ad hoc.
- Atracción del tráfico a través de estrategias SEO, SEM, SMO y SMM en los diferentes canales digitales: Web, Facebook, Instagram.

1.37.4. Plaza

Tendremos un único local: debe estar ubicado entre Miraflores, de acuerdo a nuestras entrevistas y encuestas realizadas.



Figura 14. Mapa del distrito de Miraflores. Lugar donde se ubicará el local.

Fuente: Google Maps.

Miraflores, Zona cercana y colindante a la zona financiera de San Isidro , Magdalena y Surquillo , además de poseer zonas de diversión y boulevard cercanos que complementan la llegada del público objetivo a nuestro mercado, también es punto concéntrico del publico extranjero.

1.38. Plan de Marketing

1.38.1. Plan de Marketing para Turistas

En el caso de los turistas, buscamos atraerlos en 2 puntos decisivos, porque sabemos que compran sus experiencias una vez que llegan a la ciudad. El primero es el hotel donde se hospeda y el 2do, las agencias de turismo. La idea es que se integre nuestra experiencia a los circuitos actuales, como Lima de Noche, Lima Tradicional y Lima, capital gastronómica. Por eso, nos parece importante hacer marketing directo, con activaciones cercana a los hoteles y agencias de turismo en Miraflores.

Asimismo, tendremos pauta en Google Adwords para la compra de palabras como “Experiencias en Lima” en inglés y castellano para capturar su atención. Del mismo modo, buscamos tener un canal digital activo, a través del cual puedan reservar su cita; y redes sociales donde puedan encontrar fotos de experiencias de anteriores usuarios. Así como subir la experiencia en TripAdvisor para que pueda ser comentada.

A continuación describiremos los canales y las estrategias a través de los cuáles captaríamos a los turistas:

Trademarketing y marketing directo: Creemos que hay 2 puntos, donde los turistas pueden visualizar nuestros servicios y es en los hoteles y en las agencias de viaje.

- **Hotel:** Daremos una comisión por venta referida desde el hotel en el que se hospeda. Nos centraremos en los hoteles de Miraflores, donde está hospedado principalmente nuestro público objetivo. Asimismo, entregaremos al local elementos que les permita vender nuestro taller, como volantes informativos, merchandising.
- **Agencias de turismo:** La idea es que se integre nuestra experiencia a los circuitos actuales, como Lima de Noche, Lima Tradicional y Lima, capital gastronómica. Les daremos un precio rack a las agencias para que puedan comercializar nuestro servicio. Elaboraremos volantes y merchandising para apoyar la venta.
- **Buses de turismo:** Haremos alianzas con los buses turísticos para que puedan considerarnos como una parada dentro de sus circuitos. Pagaremos una comisión por turista.

Marketing digital:

- **Consideración:** Desarrollaremos 3 activos digitales que buscarán ser nuestros canales principales de recepción de nuestros interesados. Estos serán Web, Facebook e Instagram. Asimismo, creemos que Booking y TripAdvisor pueden ser canales de tráfico. En Booking, en los beneficios de los hoteles, pondremos: “Tienes 30% en experiencia Pisco Bar Experience”, y en el caso de TripAdvisor colocaremos nuestro servicio.

También haremos linkbuilding con las principales páginas web de turismo que promocionen experiencias y SEO de nuestra página web, a través de un blog para posicionarnos mejor en inglés y español en primera instancia.

- **Conversión:** Para ellos invertiremos en Google Adwords y Facebook Lead ads que llevarán el tráfico de calidad a nuestros canales. En el caso de Google Adwords, compraremos palabras como “Experiencias en Lima” en inglés y castellano para capturar su atención y puedan llenar un formulario de interesados. Del mismo modo, buscamos tener un canal digital activo, a través del cual puedan reservar su cita.
- **Recomendación:** Usaremos los canales de Facebook e Instagram para exponer las experiencias de los usuarios. Asimismo, el correo electrónico será un espacio para mantener la experiencia viva y pedir que nos recomienden a más amigos, a cambio de envío de sus fotos.

Marketing B to B:

- **Talleres abiertos:** Durante el primer mes de apertura, invitaremos a decisores clave de la industria del turismo a disfrutar de esta experiencia. La idea es que se lleven la mejor experiencia. Les mostraremos el modelo de ingresos y merchandising. Para fidelizarlos, si llegan a tope de ventas, les

regalaremos experiencias para ellos y 2 personas más como premios, entre otros.

Plan de Marketing	Presupuesto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Desarrollo de carpeta de venta para agencias de viaje	S/3,500	S/3,500											
		S/0											
Tipo Promoción		S/0											
Open House para Agencias de Viaje	S/5,000	S/5,000											
Talleres abiertos	S/28,000	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33	S/2,333.33
Incentivos para agencias	S/50,000					S/16,666.67			S/16,666.67	S/16,666.67			
Tipo ACCIÓN		S/0											
e-mailing	S/6,600	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00	S/550.00
Internet -web - redes sociales	S/15,000	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250	S/1,250
Marketing Directo	S/20,000	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67	S/1,666.67
TOTAL	S/128,100	S/14,300.00	S/5,800.00	S/5,800.00	S/5,800.00	S/22,466.67	S/5,800.00	S/5,800.00	S/22,466.67	S/22,466.67	S/5,800.00	S/5,800.00	S/5,800.00

Figura 15. Plan de marketing – turistas.

Nota: Elaboración propia.

Plan de Recursos Humanos

Aquí planteamos a detalle la gestión del Capital Humano, de manera que podamos identificar, desarrollar y potenciar el talento, y así este pueda aportar valor a la organización y lograr los objetivos empresariales planteados.

1.39. Estructura Organizacional (Organigrama)

A continuación, se presenta el organigrama correspondiente a la estructura de trabajo del taller *Pisco Bar Experience*.

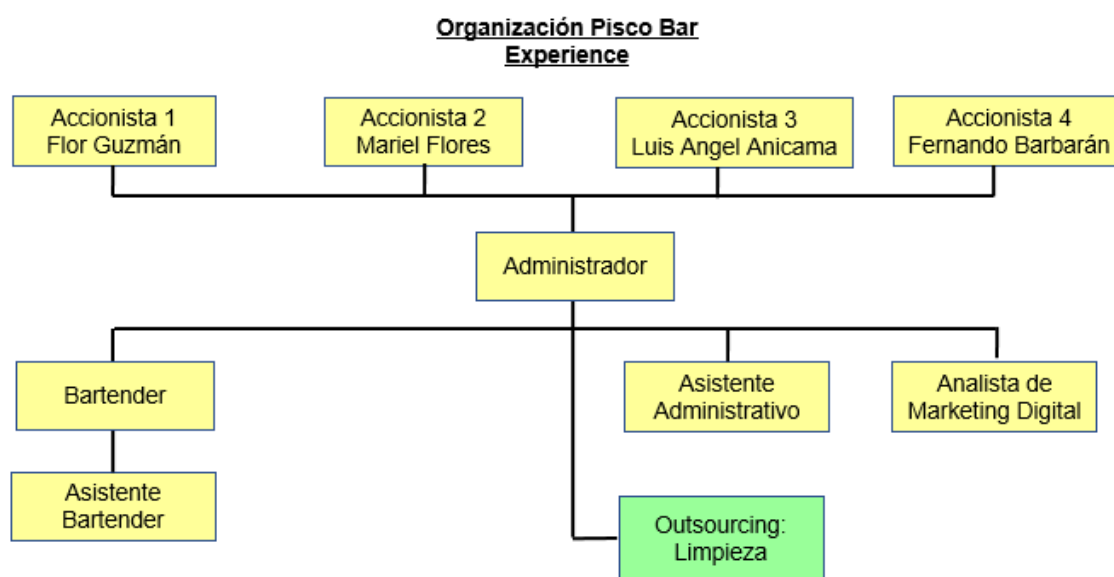


Figura 16. Organigrama Pisco Bar Experience.

Nota: Elaboración propia.

1.40. Perfil del Puesto. Manual de Organización y Funciones

Aquí se detalla el plan de perfil de puestos requeridos según el organigrama anterior.

1.40.1. Bartender

- **Objetivo del Puesto**

Responsable de apoyar en las actividades referentes a la preparación de degustados del licor de pisco, y enseñar de manera ilustrativa el proceso, historia y ejecución de la bebida bandera.

- **Reporta a:** Administrador.

- **Supervisa a:** Asistente Bartender.

- **Funciones**

- Enseña a elaborar las bebidas en base al programa planificado.

- Supervisa a los participantes en la elaboración de sus propios cocteles.

- Instruye sobre los tipos de piscos, copas e insumos que se sirven en los cócteles.

- Realiza la cata de piscos.

- Apoyo en la gestión del programa anual de capacitaciones y coordinar la evaluación de la eficacia.

- Tener la barra siempre limpia y completa (Mise en place).

- Realizar los inventarios diarios de los piscos e insumos en general al comenzar y terminar el turno de trabajo.
 - Otras funciones asignadas inherentes a su cargo.
- Requisitos Mínimos
 - Educación: Estudios Técnicos.
 - Formación: Conocimientos de preparación de bebidas alcohólicas.
 - Experiencia: 2 años.
- Requisitos Óptimos
 - Educación: Titulado Técnico y/o Universitario.
 - Formación: Especialista en preparados del Pisco.
 - Experiencia: 3 años.
- Habilidades
 - Trabajo en equipo.
 - Orientación hacia el logro.
 - Atención y concentración.
 - Confianza en sí mismo.
 - Proactivo.
 - Comunicación efectiva.
 - Organizar y delegar.
 - Presto a aprender.
 - Empatía.
 - Vocación por la enseñanza.

1.40.2. Asistente de Bartender

- **Objetivo del Puesto**

Responsable de apoyar en las actividades referentes a la preparación de degustados del licor de pisco, y enseñar de manera ilustrativa el proceso, historia y ejecución de la bebida bandera.

- **Reporta a:** Bartender Oficial/Administrador.

- **Supervisa a:** No aplica.

- **Funciones**

- Enseña a elaborar las bebidas en base al programa planificado.

- Apoya a los participantes en la elaboración de sus propios cocteles.

- Instruye sobre los tipos de piscos, copas e insumos que se sirven en los cócteles.

- Apoya en la cata de piscos.

- Tener la barra siempre limpia y completa (Mise en place).

- Otras funciones asignadas inherentes a su cargo.

- **Requisitos Mínimos**

- Educación: Estudios Técnicos.

- Formación: Conocimientos de preparación de bebidas alcohólicas.

- Experiencia: 1 año.

- **Requisitos Óptimos**

- Educación: Titulado Técnico y/o Universitario.
 - Formación: Especialista en preparados del Pisco.
 - Experiencia: 2 años.
- Habilidades
 - Trabajo en equipo.
 - Orientación hacia el logro.
 - Atención y concentración.
 - Proactivo.
 - Presto a aprender.
 - Comunicación efectiva.
 - Vocación por la enseñanza.
 - Confianza en sí mismo.

1.40.3. Administrador

- Objetivo del Puesto

Gestionar, planificar, controlar y supervisar las diferentes actividades del negocio. Identificar oportunidades de mejora e innovación constante para la sostenibilidad del negocio.
- Reporta a: Accionista.
- Supervisa a: Bartender, Asistente Bartender, Asistente Administrativo, Analista de Marketing Digital.
- Funciones:

- Toma de decisiones sobre la gestión contable, por ejemplo: Factoring, Créditos, Fraccionamiento de impuestos entre otros.
- Coordinar permanentemente con el Contador.
- Reportar a los accionistas los indicadores más importantes del negocio.
- Asegurar el correcto pago de tributos.
- Gestionar los equipos e insumos necesarios para proporcionar el servicio.
- Supervisar el servicio de limpieza.
- Identificar y validar las necesidades de los turistas con el fin de satisfacer sus demandas.
- Realizar inventarios mensuales.
- Otras funciones asignadas inherentes a su cargo.
- Requisitos Mínimos
 - Educación: Estudios Técnicos y/o Universitarios culminados.
 - Formación: Conocimientos de computación.
 - Experiencia: 2 año en el rubro.
- Requisitos Óptimos
 - Educación: Titulado Técnico y/o Universitario.
 - Formación: Especialista en Administración.
 - Experiencia: 3 años en el rubro.
- Habilidades

- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.
- Orientación hacia el logro.
- Atención y concentración.
- Proactivo.
- Presto a aprender.
- Comunicación efectiva.
- Compromiso.
- Confianza en sí mismo.

1.40.4. Asistente Administrativo

- **Objetivo del Puesto**

Apoyar en la gestión y control de las diferentes actividades del negocio. Identificar oportunidades de mejora e innovación constante para la sostenibilidad del negocio.

- **Reporta a:** Administrador.

- **Supervisa a:** No aplica.

- **Funciones:**

- Encargado de gestionar las reservas de ventas.
- Realiza pagos como detracciones, impuestos, emisión de cheques entre otro.
- Gestión de caja chica.
- Realiza las compras insumos y materiales en general.

- Responsable de la realización de mantenimiento de los equipos y muebles.
 - Supervisar el servicio de limpieza.
 - Identificar y validar las necesidades de los turistas con el fin de satisfacer sus demandas.
 - Apoyo en los inventarios mensuales.
 - Crear campañas de marketing digital y reporte de resultados a gerencia.
 - Establecer un horario de limpieza que no afecte el desarrollo de los servicios ofrecidos por el local.
 - Otras funciones asignadas inherentes a su cargo.
- Requisitos Mínimos
 - Educación: Estudios Técnicos y/o Universitarios culminados.
 - Formación: Conocimientos de computación.
 - Experiencia: 1 año en el rubro.
- Requisitos Óptimos
 - Educación: Titulado Técnico y/o Universitario.
 - Formación: Especialista en Administración.
 - Experiencia: 2 años en el rubro.
- Habilidades
 - Trabajo en equipo.
 - Liderazgo.
 - Orientación hacia el logro.

- Atención y concentración.
- Proactivo.
- Presto a aprender.
- Confianza en sí mismo.
- Compromiso.
- Comunicación efectiva.

1.40.5. Personal de Limpieza

- **Objetivo del Puesto**

Responsable de apoyar en las actividades de limpieza y óptimo funcionamiento del local.

- **Reporta a:** Administrador / Bartender Oficial.

- **Funciones**

- Preparar los equipos e insumos necesarios para proporcionar el servicio de limpieza.
- Limpiar y preparar todos los ambientes para brindar el servicio del taller.
- Levantar inventarios para solicitar los faltantes.
- Otras funciones asignadas inherentes a su cargo.

- **Requisitos Mínimos**

- Educación: Estudios secundarios.
- Formación: Manejar orden y limpieza.
- Experiencia: 3 meses.

- **Requisitos Óptimos**

- Educación: Estudios secundarios.
 - Formación: Manejar conocimiento de talleres.
 - Experiencia: 6 meses.
- Habilidades
 - Atención y concentración.
 - Proactivo.
 - Dispuesto a aprender.
 - Confianza en sí mismo.
 - Comunicación efectiva.
 - Compromiso.

1.40.6. Analista de Marketing Digital

- Objetivo del Puesto

Responsable de apoyar en las actividades de los programas de fidelización, de servicio al cliente, y en el desarrollo de contenido digital para socialización y mesas táctiles.

- Reporta a: Administrador.
- Funciones
 - Encargado de generar tráfico en las redes sociales.
 - Manejo de todas las redes sociales (Facebook, Instagram, Google AdWords, Google Analytics).
 - Mantenimiento y actualización del portal web.

- Elaborar estrategias de Marketing Online (En redes sociales).
- Redacción de Contenidos (Boletines, notas, post, concursos, etc).
- Generar reportes sobre la evolución de los canales sociales de la marca.
- Hacer calendario editorial y matriz de contenido.
- Crear propuestas para mejoras en Redes Sociales.
- Diseño y publicación de contenido creativo de alto impacto. (Creación de banners).
- Requisitos Mínimos
 - Educación: Estudios Técnicos culminados.
 - Formación: Técnico de Computación o carreras afines.
 - Conocimientos en marketing digital.
 - Conocer analítica web y social media.
 - Diseño gráfico, manejo de Photoshop e Illustrator intermedio.
 - Conocimiento en el armado de páginas web y HTML.
 - Redacción y ortografía intermedio.
 - Manejo de herramientas Office nivel básico.
 - Conocimiento básico del idioma inglés.
 - Experiencia: 1 año.

- Requisitos Óptimos
 - Educación: Titulado Universitario.
 - Formación: Titulado en Computación o carreras afines.
 - Experiencia en marketing digital.
 - Experto en analítica web y social media.
 - Diseño gráfico, manejo de Photoshop e Illustrator avanzado.
 - Experiencia en la construcción de páginas web y HTML.
 - Excelente redacción y ortografía.
 - Manejo de herramientas Office nivel intermedio.
 - Conocimiento intermedio del idioma inglés.
 - Experiencia: 2 años.
- Habilidades
 - Orientación hacia el logro.
 - Trabajo en equipo.
 - Atención y concentración.
 - Proactivo.
 - Presto a aprender.
 - Confianza en sí mismo.
 - Compromiso.
 - Comunicación efectiva.

1.41. Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

Al inicio de las operaciones, la empresa debe iniciar un proceso de selección y contratación de personal. Este inicia con el reclutamiento mediante consultoras externas o internas dependiendo la necesidad del desarrollo de la empresa.



Figura 17. Descripción del proceso de reclutamiento.

Nota: Elaboración propia

Demanda de la Organización

La demanda de la organización tiene expectativas implícitas, por ello primero se debe realizar una entrevista con el responsable. Este debe proporcionar los requerimientos técnicos que el postulante debe poseer y ver si este podrá adaptarse a los valores organizacionales. Todos estos, son elementos importantes que se deben considerar para tomar la decisión de contratar los servicios de un nuevo personal.

Análisis del Puesto y Definición del Perfil:

Para definir si se requiere un puesto de trabajo, se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- 1) Resolución de problemas.
- 2) Actividades de rutina y destreza.
- 3) Rol o perfil.
- 4) Posición dentro dentro del organigrama.
- 5) Cultura organizacional.

Para definir el perfil del postulante, primero se analiza el puesto de trabajo y se recaba la información del jefe directo o superior inmediato a quien reportará el trabajador.

El puesto:

- Nombre del puesto.
- Número de personas a cargo.
- Ubicación en el organigrama.
- Puesto nuevo o de reemplazo.
- Horario.
- Funciones y tareas.
- Objetivo principal.
- Objetivos secundarios.

El postulante:

- Formación académica

- Idiomas
- Experiencia
- Sexo
- Estado civil
- Edad

Reclutamiento:

Es el proceso que identifica y atrae a los candidatos, entre los cuales se debe seleccionar a uno para cubrir el puesto.

Durante el proceso de selección ambos eligen si desean trabajar juntos. Por eso se debe seguir el siguiente procedimiento:

Entrevista:

Se darán tres tipos de entrevistas. La primera, o preliminar, un breve intercambio para revisar información sobre el currículum. La segunda, o entrevista técnica, donde se comprueban las destrezas, conocimientos y habilidades para el puesto requerido. Finalmente, la tercera entrevista o profunda, dirigida a conocer del candidato, su personalidad, experiencias, intereses, cultura, valores y proyectos.

Evaluaciones:

Permiten recabar mayor información acerca de las aptitudes del candidato. Para ello, es necesario hacer evaluación técnica, evaluación

psicolaboral. Luego, si el candidato se podrá adecuar al ambiente de trabajo y revisar sus antecedentes. Siempre se deben presentar 3 finalistas.

1.42. Inducción, Capacitación y Evaluación del Personal

Objetivo: Desarrollar actividades de capacitación para los funcionarios del *Pisco Bar Experience*, a través de la generación de conocimientos y el desarrollo y fortalecimiento de competencias, lo cual permita mejorar su desarrollo y desempeño laboral y su calidad de vida.

Alcance: Este procedimiento inicia con el diagnostico de necesidades de capacitación y va hasta la elaboración, implementación y evaluación del personal de trabajo en la empresa ([Ver Apéndice H](#)).

Motivación y desarrollo del personal

Criterios para el Plan de Motivación

- Conocer las metas personales de los empleados.
- Crear un programa de motivacional profesional.
- Crear plan de incentivos debe de ser tomados.
- Monitorear clima organizacional.
- Implementar capacitaciones.
- Evaluar el desempeño.

Plan de actividades

Actividades a realizar

- Eventos Deportivos
- Cumpleaños
- Lluvias de ideas

Actividades de evaluación

Al evaluar el rendimiento laboral se debe tomar en cuenta algunos indicadores que determinarán el nivel productivo del empleado, además de darle la oportunidad al empleado de mostrar sus conocimientos.

Nombre	Cargo	
Datos Personales: Edad: Educación: Nivel de inglés: Experiencia:	Resultados:	Fotos:
	Objetos personales:	
Principales Fortalezas:	Aspectos a mejorar:	
Principales Acciones de Desarrollo:		
Posible Plan de Carrera:		
Posibles Sucesores:		

Figura 18. Cuadro de evaluación del empleado.

Nota: Elaboración propia

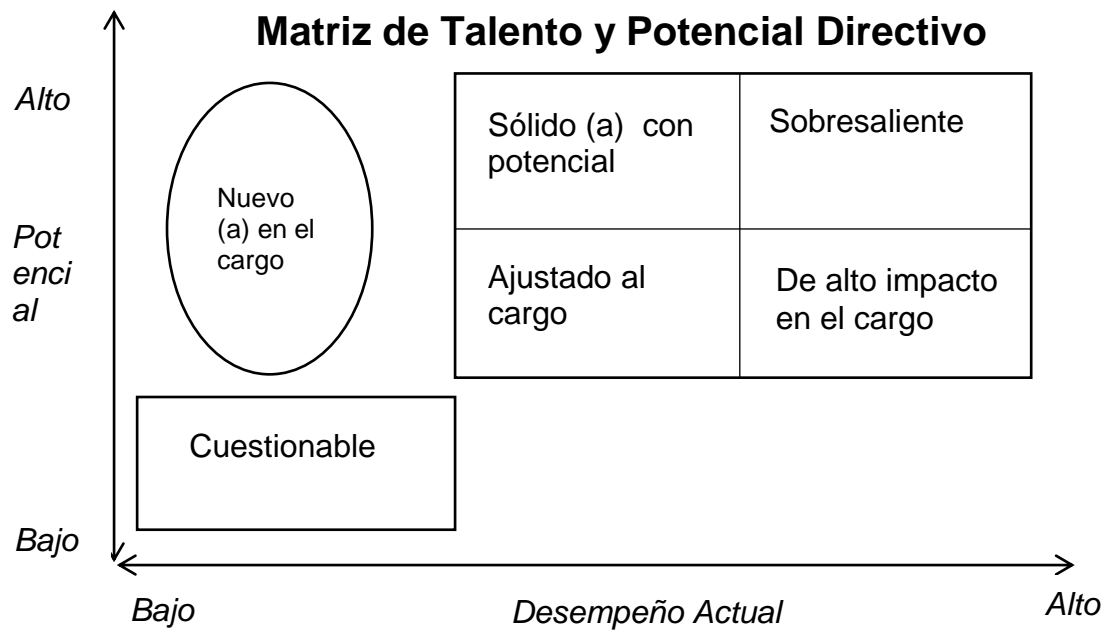


Figura 19. Matriz de talento y potencial directivo.

Nota: Elaboración propia

Sobresaliente (1)	De alto impacto en el cargo (2)	Sólido con potencial (3)
<p>Personas que actualmente muestran un alto desarrollo de las variables asociadas a Alto Potencial Directivo y, en la práctica, evidencian que están listas para asumir responsabilidades mayores.</p>	<p>Personas que en la actualidad evidencian un superior en su gestión, más allá de la expectativa de su cargo. En algunos casos podría pensarse que con acciones claras de desarrollo, principalmente de exposición, algunas de estas personas pueden pasar al campo 1, dependiendo en buena medida de la evidencia de que desarrollo avanza de manera sostenida y creciente.</p>	<p>Personas inteligentes, con personalidad, motivación y proyecto de vida. Es posible que con acciones efectivas de desarrollo puedan asumir en el futuro mayores responsabilidades.</p>
Ajustado al cargo (4)	Nuevo en el cargo (5)	Cuestionable (6)
<p>Personas cuyo perfil se ajusta bien al cargo que desempeña y que con acciones de desarrollo pueden lograr mayor impacto en el negocio.</p>	<p>Personas que recién han ingresado o que han sido promovidas recientemente. Por tanto, aún no es posible calificar su potencial, dado que, tienen menos de seis meses desempeñándose en el cargo.</p>	<p>Personas que por algún motivo llevan seis meses o más mostrando un desempeño inferior al esperado.</p>

Figura 20. Matriz de desempeño del colaborador.

Nota: Elaboración propia

1.43. Remuneraciones y Compensaciones

Según el organigrama de la empresa se dispone a ejecutar el plan de remuneraciones y compensaciones correspondientes, atribuyendo el alta del trabajador en la planilla de la empresa.

Se considera el porcentaje de aportación correspondiente a los activos de AFP y Seguridad Social (ESSALUD), así también se considera los gastos correspondientes a las rentas asignadas según escala de salario del personal.

Bartender	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Salario	S/ 2,420.00	S/ 2,420.00	S/ 2,420.00	S/ 2,420.00	S/ 2,420.00	S/ 2,420.00	S/ 5,057.80	S/ 2,420.00	S/ 2,420.00	S/ 2,420.00	S/ 2,420.00	S/ 5,057.80
CTS					S/ 1,210.00						S/ 1,210.00	
Gratificaciones Truncas						S/ 1,210.00						S/ 1,210.00

Bartender Salario	S/ 34,315.60
CTS	S/ 2,420.00
Gratificaciones Truncas	S/ 2,420.00
	S/ 39,155.60

Precio pagado por la empresa	S/ 3,262.97
------------------------------	----------------

Barternder	S/ 2,420.00	Sueldo Bruto
Aportacio nes	S/ 314.60	
5°	S/	
Categoría	105.40	

Asistente Bartender	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Salario	S/ 1,469.00	S/ 1,469.00	S/ 1,469.00	S/ 1,469.00	S/ 1,469.00	S/ 1,469.00	S/ 3,070.21	S/ 1,469.00	S/ 1,469.00	S/ 1,469.00	S/ 1,469.00	S/ 3,070.21
CTS					S/ 734.50						S/ 734.50	
Gratificaciones Truncas						S/ 734.50						S/ 734.50

Bartender Salario	S/ 20,830.42
CTS	S/ 1,469.00
Gratificaciones Truncas	S/ 1,469.00
	S/ 23,768.42

Precio pagado por la empresa	S/ 1,980.70
------------------------------	----------------

Barternder	S/ 1,469.00	Sueldo Bruto
Aportaciones	S/ 190.97	

Asistente Bartender	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Salario	S/ 1,084.00	S/ 1,084.00	S/ 1,084.00	S/ 1,084.00	S/ 1,084.00	S/ 1,084.00	S/ 2,267.23	S/ 1,084.00	S/ 1,084.00	S/ 1,084.00	S/ 1,084.00	S/ 2,267.23
CTS					S/ 542.40						S/ 542.40	
Gratificaciones Truncas						S/ 542.40						S/ 542.40

Bartender Salario	S/ 15,374.46
CTS	S/ 1,084.80
Gratificaciones Truncas	S/ 1,084.80
	S/ 17,544.06

Precio pagado por la empresa	S/ 1,462.67
------------------------------	----------------

Barternder	S/ 1,084.00	Sueldo Bruto
Aportaciones	S/ 141.02	

Figura 21. Matriz de beneficios.

Nota: Elaboración propia

Plan de Operaciones

Aquí se describe el control de los procesos productivos, logísticos y suministro con el fin de cumplir con los objetivos de la organización. Además, planifica y cuantifica la inversión y los costos operativos del proyecto.

1.44. Proceso de Producción del Bien o Servicio.

El siguiente gráfico describe el proceso general de operaciones:

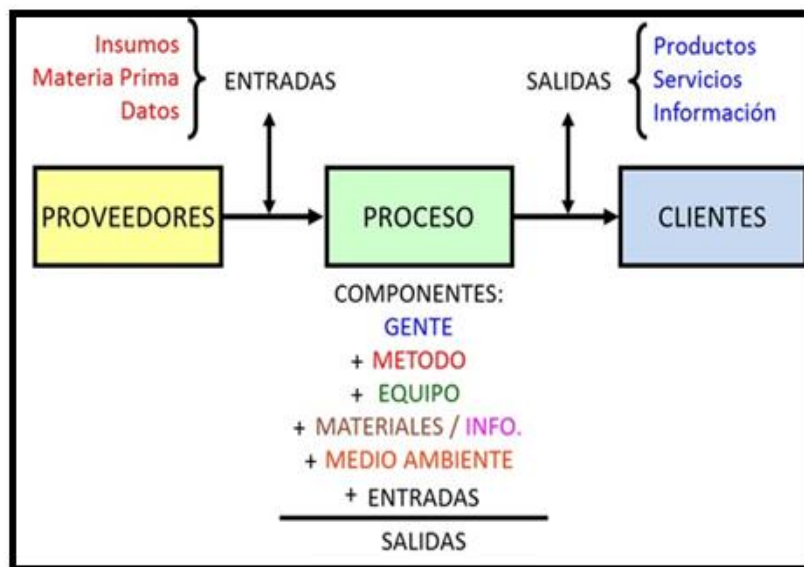


Figura 22. Proceso de Producción

Nota: Elaboración propia

1.44.1. Proceso de selección de proveedores de pisco.

Se trabajará con dos marcas de pisco.

Marca 1.- Se utilizará para las catas ciegas 4 variedades de

Mostos Verdes: Quebranta, Acholado, Italia y Torontel.

Tabla 18. *Criterios de selección de la Marca 1:*

Peso	Criterios	Valor (1-4)	Ponderado
0.30	Calidad del producto.	X	Y
0.30	Precio negociado de manera preferencial.	X	Y
0.20	Negociación en la forma de pago.	X	Y
0.20	Reconocimiento a nivel local e internacional.	X	Y
1.00			Z

Nota: Elaboración propia.

Se utilizará la tabla para la evaluación de las diferentes marcas de pisco que se encuentren en el mercado y se seleccionará el que tenga el mayor resultado en la sumatoria del ponderado.

Marca 2.- Se utilizará para la elaboración de cocteles en la variedad de uva Quebranta. Se promocionará la marca de pisco de uno de los socios a cambio de un precio apropiado para el plan de proyecto.

1.44.2. Adquisición de insumos.

Frutas, frutos secos y bocaditos.- La compra de los insumos se realizará en mercados tradicionales diariamente.

Piscos y bebidas no alcohólicas.- La compra se realizará semanalmente para evitar sobre-stock. Se negociará con el proveedor la entrega delivery en nuestro establecimiento.

Plásticos y derivados.- La compra se realizará semanalmente para evitar sobre-stock.

Otros.- Compra diaria de acuerdo a las reservas y proyección de ventas.

1.44.3. Programación y mantenimiento de los equipos

Se realizará un mantenimiento preventivo a las mesas táctiles y a los lentes VR cada 3 meses.

En caso se identifiquen mejoras en el sistema se planificará y desarrollará a demanda.

1.45. Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

Ubicación.- El local comercial abierto al público estará ubicado en Miraflores, de acuerdo a nuestras entrevistas y encuestas realizadas.

([Ver Apéndice A](#))

Aforo.- 30 personas.

Equipamiento.-

- Barra cuadrada principal.
- 5 mesas táctiles.
- 20 lentes VR.
- 20 taburetes.
- 10 sillas.
- Estantería y muebles.
- Línea blanca: Cocina, refrigerador, microondas, etc.

- Decoración del local.
- Equipo de sonido.



Figura 23. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.

Nota: Elaboración propia



Figura 24. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.

Nota: Elaboración propia



Figura 25. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.

Nota: Elaboración propia



Figura 26. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.

Nota: Elaboración propia



Figura 27. Imagen virtual del local Pisco Bar Experience.

Nota: Elaboración propia

1.46. Métodos de Producción

Nuestra idea de negocio es brindar experiencias sobre el pisco al ofrecer un taller denominado “*Pisco Bar Experience*”, un espacio donde podrán aprender a elaborar cócteles, que reconoce al pisco como la bebida bandera de la cultura peruana.

Esta experiencia sería llevada a cabo en 1.5 horas de duración ([Véase Apéndice F](#)), en un espacio-taller atendido por personal capacitado, ambiente agradable, música variada y moderna donde los clientes encontrarán pisco de calidad y variedad de frutas y hierbas con las que puedan combinarlos, así también podrán interactuar a través de mesas táctiles con el contenido digital disponible.

A continuación se detalla el programa del taller:

Taller de capacitación para 20 personas (1:30hrs)**Actividades:**

- 5 min Presentación. (Descripción de la dinámica).
- 5 min Historia y ruta del Pisco con VR Gear.
- 10 min Cata de Pisco.
- 5 min Demostración del bartender
- 30 min Clase guiada de preparación de cocteles.

Separar en 2 grupos:**Grupo A:**

- 15 min Desarrollo libre en las mesas interactivas.
- 15 min Desarrollo libre en la barra principal.

Grupo B:

- 15 min Desarrollo libre en las mesas interactivas.
- 15 min Desarrollo libre en la barra principal.

Cierre:

- 5 minutos de degustación y venta de botellas de las marcas.

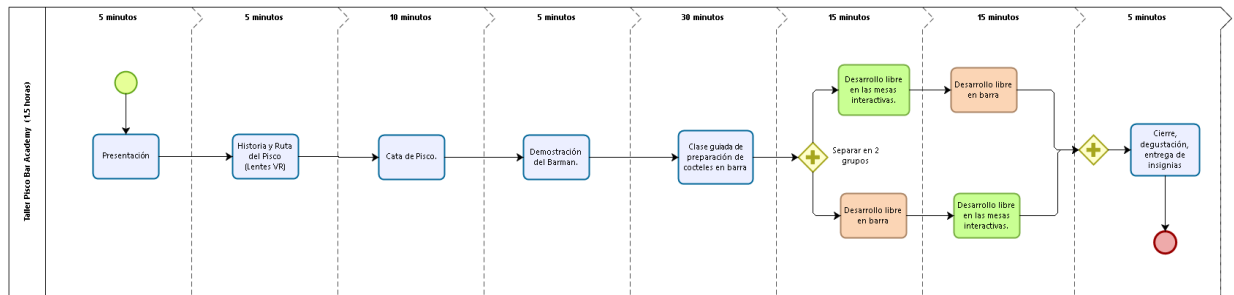


Figura 28. Flujo de actividades Taller Pisco Bar Experience.

Nota: *Elaboración propia*

Layout del taller

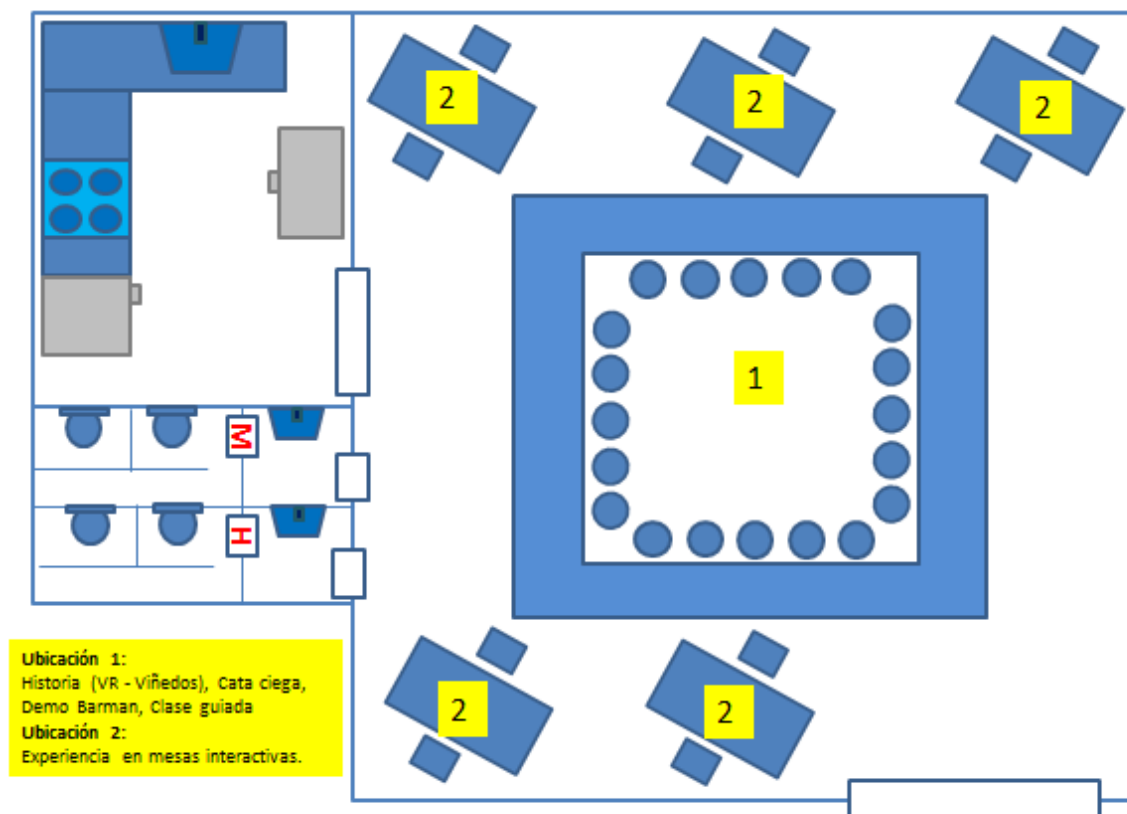


Figura 29. Distribución del local Pisco Bar Experience.

Nota: Elaboración propia

1.47. Proceso de ventas

El proceso de ventas se realizará de acuerdo a lo validado en el estudio de campo. Hemos encontrado en el mercado cuatro tipos de fuentes de servicios que atienden la demanda turística en el Perú.

- Agencias de viaje
- Agencias de turismo
- Buses turísticos
- Turistas referidos

Nos enfocaremos en 3, pues la primera ya tiene paquetes armados al interior del país, y no se basa en experiencias cortas, sino en rutas turísticas de mínimo 2 días.

Entonces estas serían nuestras fuentes de ingreso. Básicamente nuestro modelo de negocio sería 90% *BtoB* y 10% *BtoC*:

- Agencias de turismo 60%
- Buses turísticos 30%
- Turistas referidos 10%

Para los 2 primeros el precio rack será de S/ 149.00, donde ellos podrán adicionar un 20% de comisión, a discreción directamente al turista.

De otro lado creemos que es importante llegar a alianzas estratégicas con 1 o 2 Agencias de Turismo, y 1 de Bus, a las cuáles les asignemos los turnos estelares, y así puedan llevar a su grupo completo y nosotros tener lleno total.

Las agencias o buses, 24 horas antes de que ingrese el grupo, pagarán en administración el total de las entradas a un precio de S/149.00 por persona, la comisión negociada será de 20% sobre nuestro precio, siendo este porcentaje muy atractivo para las agencias. Este incremento no dista del resultado de las encuestas, donde un grupo destacable considera pagar por el taller hasta 69usd. El porcentaje de la comisión no es negociable, realizaremos sondeos constantes a modo de “Turista incognito” para verificar que se esté respetando lo acordado.

Pueden enviar voucher vía correo electrónico, voucher físico, pagar con Visa en nuestras instalaciones o darnos en efectivo. De no existir esta reserva

con 24 de horas de anticipación no se podrá asegurar la reserva, pues necesitamos conseguir el aforo suficiente con anticipación y quedará liberada para otro grupo de otra agencia o turistas individuales.

Creemos que este modelo nos ayudará a vender, pues en entrevistas con diversas agencias de Miraflores y Lima, validamos que es un modelo de negocio innovador que puede generar expectativa en el turista.

1.48. Gestión de Riesgo

Infraestructura

El local Pisco Bar Academy acata las normas establecidas para la construcción, priorizando la seguridad de las personas. Se ha considerado desde la edificación, instalaciones eléctricas, ventilación, prevención de incendios y todo lo referido a la prevención de accidentes.

Equipamiento

Métodos de protección

Pisco Bar Experience cuenta con equipos e implementos de seguridad en casos de emergencias:

- 1 extintor de 0.6kg polvo químico seco, tipo ABC.
- Botiquín de primeros auxilios
- Alarmas, señalización de rutas de evacuación y de zonas de

seguridad.

Detalle del Botiquín de primeros auxilios:

Se contarán con elementos básicos de primeros auxilios como ungüentos, vendas, depósitos para diferentes usos y tamaños, bolsas de plástico, esparadrapos de diferente tipo de material y antialérgicos, gasas, inmovilizadores para extremidades, pinzas, tijeras, vendas adhesivas, vendas triangulares, linterna, guantes quirúrgicos, tapabocas, etc.

Identificación del Riesgo: A continuación listaremos los posibles riesgos que consideramos más importantes y a los que deberíamos poner más foco de atención:

Nº	Riesgo	Detalle
1	Incendios	La manipulación de fuego por parte de los barmans.
2	Desastres Naturales	Lima es considerada zona sísmica.
3	Robos	La inseguridad ciudadana ha crecido considerablemente.
4	Intoxicación	Uso de elementos que puedan originar una intoxicación.
5	Riesgos eléctricos	Malas instalaciones eléctricas.

Nota: Elaboración propia.

Análisis de Riesgo. A continuación analizaremos los riesgos y el impacto en nuestro negocio.

		Consecuencias		
		Baja	Media	Alta
Probabilidad	Baja	1	2	3
	Media	2	4	6
	Alta	3	6	9

Nota: Elaboración propia.

Nº	Riesgo	Nivel de Riesgo	Acción
1	Incendios	6	Transferir
2	Desastres Naturales	6	Transferir
3	Robos	6	Transferir
4	Intoxicación	4	Mitigar
5	Riesgos eléctricos	2	Mitigar

Nota: Elaboración propia.

Gestionar los Riesgo. A continuación detallaremos las consideraciones que deberíamos tener para reducir la probabilidad de suceso de los incidentes.

Acciones ante Incendios

Se debe evitar que el fuego se extienda, tratando de que las consecuencias sean las menores posibles.

Considerando lo siguiente:

- El personal estará preparado para evitar que el fuego se extienda, para esto hará uso de todos los medios disponibles como son extintores, arena, agua, etc.
- Contactarse con los Bomberos, los números telefónicos de emergencias se encuentran disponibles en un lugar visible.
- El personal deberá evacuará a todas las personas que se hallen en el local.

Después del incendio:

- Realizar labores de rescate y primeros auxilios.
- Limpieza del lugar.
- Evaluación de daños ocasionados al patrimonio y vidas.
- Restringir el acceso de personas no autorizadas al establecimiento.
- Informar a las autoridades.

Acciones ante Sismos

Para casos de desastres naturales se seguirán las pautas de Defensa Civil.

- Simulacros
- Verificar vulnerabilidades de local
- Asegurar líneas eléctricas y llaves de combustibles.

Procedimiento de evacuación

Toda evacuación busca proteger a todas las personas que esté en riesgo, como personal y clientes.

Acciones a tomar antes de un evento sísmico:

- Revisar la estructura, señalizar, identificar las zonas de seguridad y rutas de escape.
- Simulacros periódicos.
- Charlas de capacitación y entrenamiento.
- Buena distribución y tener libre las rutas de escape.

Acciones a tomar durante un evento sísmico:

- Control de emociones.
- Siga las instrucciones del personal de seguridad.

Acciones a tomar después un evento sísmico:

- Verificar los daños a la edificación.
- Coordinar con las instituciones de apoyo.
- Elaboración de informe de daños.
- Informe de personas atendidas.

Acciones ante Robos

Considerar lo siguiente:

Acciones a tomar durante un robo:

- Jamás oponer resistencia.
- No arriesgue su vida y la de otros.
- Obedecer y mantener la calma en todo momento.
- Preste atención a las características sobre los asaltantes.

Acciones a tomar después de un robo:

- Avisar de inmediato a la policía.
- Evite comentar el evento con personas ajenas a la empresa.

Acciones ante incidentes eléctricos

Considerar estas recomendaciones:

Acciones a tomar durante un incidente eléctrico:

- Desconectar la fuente de energía.
- Aislar a las víctimas del flujo de energía.
- Revisar el estado del personal afectado.
- Inmovilizar al accidentado.

Acciones a tomar después un incidente eléctrico:

- Comunicarte y contactar a los números de emergencia.

Acciones ante Intoxicación

Tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

Acciones a tomar durante una intoxicación:

- Identificar el elemento que causó la intoxicación.
- Limpiar el vómito de la víctima.
- Monitorear el estado de la víctima.
- Contactarse con los bomberos al 116 o a las ambulancias del SAMU al 106.

Casos en que deben realizarse una evacuación

Dentro de las instalaciones de Pisco Bar Experience es importante planificar simulacros de evacuación periódicas para hacer frentes a posibles desastres naturales.

Considerar lo siguiente:

- Tener las manos libres, fuera de los bolsillos.
- No utilizar tacones.
- La evacuación debe ser ordenada.
- No empujar, correr ni gritar.
- No volver al lugar siniestrado.
- No utilizar fuego durante la evacuación.
- En caso de incendio desplazarse agachados.
- Asegurar que las puertas se mantengan abiertas libres de obstáculos.

Considerar las siguientes recomendaciones del instituto nacional de defensa civil:

- Conserve la serenidad.
- Preste auxilio en caso pueda hacerlo.
- Realizar la evacuación en forma ordenada siguiendo las indicaciones del personal capacitados.

- El personal de rescate se debe asegurar que no quede ninguna persona atrapada.
- El personal de primeros auxilios debe brindar atención a los heridos.

Todas las consideraciones e informaciones expuestas en el Plan contemplan los posibles riesgos que se podrían generar durante los turnos del taller. El personal administrativo estará capacitado para cualquier eventualidad que se presente.

En conclusión, se ha considerado mitigar los riesgos que tienen una probabilidad de ocurrencia baja, como son los casos de intoxicación e incidentes eléctricos. Por otro lado, los riesgos que tienen una alta posibilidad de ocurrencia y de consecuencias considerables como los incendios, sismos y robos, se considera transferir dicho riesgo con la adquisición de un seguro que mantenga a los participantes del taller, cubiertos en caso de que suceda algún incidente.

1.49. Economías de Escala

Cusco es la segunda ciudad de mayor afluencia de turistas en el país, por este motivo se considera de gran potencial para convertirse en la primera sucursal de Pisco Bar Experience.

La segunda ciudad potencial es Ica, debido a su gran diversidad de viñedos y su capacidad de producción de pisco, se considera implementar en

lca una réplica de la idea de Lima que incluiría una visita presencial guiada a los viñedos de las marcas de pisco de los proveedores. ([Apéndice I](#)).

1.50. Gestión de Inventarios y Proveedores

De la extensa variedad de piscos comerciales existentes en el mercado, se ha elegido la marca 4 Gallos ([Apéndice J](#)) debido a que cumplió con el proceso de selección de la **marca 1** ([Apéndice M](#)). También, se considera a la marca familiar Vieja Cepa ([Apéndice K](#)), la cual es propiedad de uno de los integrantes que desarrolla el presente proyecto.

Se manejará una semana de inventario de botellas de pisco para ambas marcas considerando el consumo promedio, y un inventario diario de los insumos perecibles.

Plan Financiero

Mediante el análisis contable y financiero del presente plan se acredita la viabilidad de la idea de negocio propuesto. Se determinan los ingresos que se esperan obtener, la tasa interna de rendimiento y el tiempo en que retorna la inversión, así también el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio. Detalla toda la información económica y financiera que nos permitirá validar la viabilidad del negocio.

Para la evaluación del presente proyecto se utilizaron las siguientes variables:

Tabla 19. *Variables Generales*

Variable	Valor
Impuesto a la Renta (SUNAT, del 2017 en adelante)	29.50%
Depreciación Lineal	10.00%
Horizonte de Tiempo de Evaluación (años)	5

Nota: Elaboración propia.

1.51. Inversión y Fuentes de Financiamiento

El presente proyecto requiere una inversión total de S/. 325,963.32 soles. Para el cual hemos considerado una estructura de financiamiento con el 50% de aporte por parte de los accionistas y el 50% restante a través de un préstamo bancario:

Tabla 20. *Estructura de Financiamiento*

Financiamiento	Tasa	Monto Soles
Préstamo Bancario: MI BANCO	20.79%	162,981.66
Aporte Total Accionistas		162,981.66

Nota: Elaboración propia.

1.52. Ingresos

Proviene de tres fuentes que se explican en el Capítulo 2.5 (Fuentes de ingresos).

1.52.1. Inscripciones a los Talleres

Nuestra capacidad total instalada es de 20 participantes por taller, con 4 talleres diarios, en seis días a la semana, por cuatro semanas al mes. Que hace un total de 1920 participantes mensuales:

$$\text{Capacidad Total Mensual} = 20 * 4 * 6 * 4 = 1920.$$

El precio de venta de 149 soles ha sido establecido en base a 414 encuestas realizadas a turistas extranjeros ([Véase Apéndice B](#)).

Por consiguiente los ingresos mensuales por inscripciones al taller al 100% de nuestra capacidad asciende a:

$$\text{Ingresos Capacidad Total Mensual} = 1920 * 149 = 286,080.00 \text{ soles.}$$

1.52.2. Consumo Directo de Pisco

Se estima que el 10% de los participantes compre la Marca 1 y otro 10% de participantes compre la Marca 2.

1.52.3. Acuerdo Comercial (5%)

Aplicable sobre las compras de Pisco de la Marca 1, que son consumidas en la actividad de la Cata de Pisco.

1.52.4. Proyección de Ventas

El primer mes de operación se estima cubrir aproximadamente el 55% de nuestra capacidad instalada, que responde a nuestro plan de Marketing y pre- acuerdos comerciales con operadores turísticos.

Cada año nuestra demanda crece 8%, directamente proporcional al crecimiento de nuestro mercado objetivo: arribo de turistas extranjeros al Perú (PromPerú, 2016). Por lo que nuestra capacidad total instalada será cubierta al 100% en el 5to año.

La siguiente tabla muestra el cálculo de los ingresos para el primer mes de operación:

Tabla 21. *Ingresos Mes 01*

Fuente de ingreso	Proyección	Cantidad Vendida	Valor Unitario Soles	Total Soles
Inscripción Talleres	55.73%	1,070	149.00	159,441.06
Consumo Directo Marca 1	10% x 55.73%	107	14.00	1,498.11
Consumo Directo Marca 2	10% x 55.73%	107	5.00	535.04
Acuerdos Comerciales	5% x 55.73%	53.5	16.00	856.05
				162,330.26

Nota: Elaboración propia.

Nota.- En el ítem de Acuerdos Comerciales, el monto de 16.00 soles corresponde al monto promedio de Pisco consumido por un participante en la actividad de la Cata.

A continuación, en la siguiente tabla el resumen de las ventas anuales:

Tabla 22. *Ingresos Anuales*

AÑO		1	2	3	4	5
VENTAS BRUTAS						
Ingresos Taller		2,456,180.36	2,652,674.79	2,864,888.77	3,094,079.87	3,341,606.26
Acuerdos Comerciales		13,187.55	14,242.55	15,381.95	16,612.51	17,941.51
Consumo Directo		31,320.42	33,826.05	36,532.14	39,454.71	42,611.09
TOTAL VENTAS BRUTAS		2,500,688.32	2,700,743.39	2,916,802.86	3,150,147.09	3,402,158.86
IGV	18%	450,123.90	486,133.81	525,024.51	567,026.48	612,388.59
TOTAL VENTAS NETAS		2,050,564.42	2,214,609.58	2,391,778.35	2,583,120.61	2,789,770.26

Nota: Elaboración propia.

1.53. Costos Fijos y Variables

Abarcan tanto los costos que siempre se deberán pagar y que son independientes del producto o servicio producido por el negocio (fijos), y los costos que si dependen o varían de acuerdo al nivel de producción del producto o servicio (variables).

1.53.1. Costos Fijos

Los costos fijos identificados son los siguientes (Ver Tabla 23):

Tabla 23. *Costos Fijos Mes 01*

Costo Fijo	Total Soles
Alquiler de Local	9,900.00
Servicios Básicos (Luz, Agua, Internet, Plan Postpago)	900.00
Planilla General	13,983.94
Servicio de Limpieza (EULEN)	900.00
Publicidad (Estacional)	14,300.00
	39,983.94

Nota: Elaboración propia.

Existen otros costos fijos como son:

- Hosting y Dominio (66 soles - anual)
- Mantenimiento Mesas Digitales y Lentes VR (297 soles - trimestral)
- Prima de Seguro (9,900 soles - anual)
- Gestión del Riesgo (3,300 soles – anual)

1.53.2. Costos Variables

Está determinado por los insumos que se emplean en la producción del servicio y los gastos de venta (comisiones) (Ver Tabla 24):

Tabla 24. *Costos Variables Mes 01*

Costo Variable	Proyección	Costos Insumos Mensual (100% capacidad)	Ventas Mes 01	Total Soles
Insumos	55.73%	122,749.16		68,411.83
Comisión Pocket POS VISA (4.1182%)	35%		161,475.00	2,327.44
				70,739.27

Nota: Elaboración propia.

Nota.- El costo por Publicidad es estacional, y se detalla por cada mes del año en el Capítulo 8.7.

1.54. Adquisición de Insumos y Materiales para la Producción

A continuación se detalla los insumos y materiales utilizados cuando se brinda el servicio en su máxima capacidad, así como el costo incurrido en ello.

Tabla 25. Consumo de Pisco para la Cata de Pisco (Taller de 20 personas)

Pisco	Por Persona	Unidad de medida	Por 20 personas	Unidad de medida	Nro. de botellas	Nro. de botellas	Precio botella 4 Gallos	Total Gasto
Mosto Verde Quebranta	60.00	MI	1,200.00	ml	1.71	2	40.00	80.00
Mosto Verde Acholado	60.00	MI	1,200.00	ml	1.71	2	40.00	80.00
Mosto Verde Italia	60.00	MI	1,200.00	ml	1.71	2	40.00	80.00
Mosto Verde Torontel	60.00	MI	1,200.00	ml	1.71	2	40.00	80.00
						8.00		320.00

Nota: Elaboración propia.

Tabla 26. Consumo de Pisco para la Barra - Cocteles (Taller de 20 personas)

Pisco	Por Persona	Unidad de medida	Por 20 personas	Unidad de medida	Nro. De botellas	Nro. De botellas	Precio botella Vieja Cepa	Total Gasto
Pisco Quebranta	300.00	MI	6,000.00	MI	8.57	9	20.00	180.00

Nota: Elaboración propia.

Tabla 27. *Insumos para la Barra - Cocteles (Taller de 20 personas)*

Ítem	Por Persona	Unidad de medida	Por 20 personas	Unidad de medida	Total Gasto
<u>Frutas</u>					
Aguaymanto	80.00	Gr	1,600.00	Gr	32.00
Maracuyá	60.00	MI	1,200.00	MI	4.06
Limonas	20.00	MI	400.00	MI	1.35
<u>Jarabes y Cremas</u>					
Jarabe de Goma	30.00	MI	600.00	MI	10.00
Jarabe de Granadina	30.00	MI	600.00	MI	10.00
Jarabe de Lima	15.00	MI	300.00	MI	6.20
Crema de leche	80.00	MI	1,600.00	MI	31.53
Crema de Menta	30.00	MI	600.00	MI	22.99
Crema de Café	60.00	MI	1,200.00	MI	47.84
Crema de coco	20.00	MI	400.00	MI	25.09
Algarrobina	90.00	MI	1,800.00	MI	45.36
Amargo de Angostura	3.00	MI	60.00	MI	15.04
<u>Jugos y Aguas</u>					
Jugo de naranja	90.00	MI	1,800.00	MI	6.84
Jugo de maracuyá	90.00	MI	1,800.00	MI	6.84
Jugo de Arándanos	90.00	MI	1,800.00	MI	78.48
Ginger Ale	120.00	MI	2,400.00	MI	6.40
<u>Licores</u>					
Cointreau	15.00	MI	300.00	MI	60.00
Vermouth Seco	10.00	MI	200.00	MI	21.31
<u>Varios</u>					
Leche evaporada	240.00	MI	4,800.00	MI	22.53
Huevos	30.00	MI	600.00	MI	9.13
Hielo	1.00	Bolsa	5.00	Bolsa	25.00
					487.99

Nota: Elaboración propia.

Tabla 28. *Plásticos y Derivados (Taller de 20 personas)*

Ítem	Precio Unitario	Cantidad	Total Gasto
Sorbetes	5.00	1	5.00
Mezcladores	5.00	1	5.00
Decoración	5.00	1	5.00
Servilletas	4.75	1	4.75
Miniatura de Pisco	8.00	20	160.00
Papel toalla	10.90	1	10.90
			190.65

Nota: Elaboración propia.

Tabla 29. *Resumen Insumos y Materiales*

Ítem	Gasto x Taller (20 personas)	Gasto Semanal (24 talleres)	Gasto Mensual
Pisco para la Cata de Pisco	320.00	7,680.00	30,720.00
Pisco para la Barra – Cocteles	180.00	4,320.00	17,280.00
Insumos para la Barra – Cocteles	487.99	11,711.69	46,846.76
Plásticos y Derivados	190.65	4,575.60	18,302.40
Bocaditos	100.00	2,400.00	9,600.00
			122,749.16

Nota: Elaboración propia.

1.55. Inversiones

En el siguiente cuadro se detalla la inversión a realizar en el proyecto (Ver Tabla 30):

Tabla 30. *Inversiones*

Concepto	Precio Unitario USD	Cantidad	Total USD
<u>Tecnológico</u>			
Mesas Digital	2,139.60	5	10,698.00
Hosting y Dominio (1er año)	20.00	1	20.00
Poket POS VISA	60.30	1	60.30
Lentes VR	250.00	22	5,500.00
Equipo Celular	120.90	1	120.90
Cámaras de Seguridad	363.61	1	363.61
Aire Acondicionado	726.97	1	726.97
<u>Decoración</u>			
Sillas	90.88	10	908.79
Bancos	36.33	20	726.67
Barra Principal	1,515.15	4	6,060.61
Lámparas de techo	109.06	9	981.55
Cuadros y elementos decorativos	500.00	1	500.00
Armarios	212.12	3	636.36
<u>Línea Blanca</u>			
Refrigeradora (Panasonic)	515.15	1	515.15
Congeladora (Coldex)	411.82	1	411.82
Microondas (Panasonic)	90.61	1	90.61
Licadoras (Oster)	45.45	6	272.73

Equipo de Sonido	500.00	1	500.00
<u>Materiales</u>			
Shakers	7.58	30	227.27
Menajería - Platos, Vasos, Copas, Cubiertos	303.03	1	303.03
Set de cuchillos	90.91	1	90.91
Manteles e individuales	45.45	1	45.45
<u>Desarrollos</u>			
Página Web	500.00	1	500.00
Aplicación VR	4,500.00	1	4,500.00
Aplicación Mesas Digitales	3,000.00	1	3,000.00
<u>Riesgo</u>			
Prima de Seguro (1er año)	3,000.00	1	3,000.00
Gestión del Riesgo (1er año)	1,000.00	1	1,000.00
<u>Gastos de Constitución de la Empresa</u>	3,000.00	1	3,000.00
<u>Remodelación</u>			38,500.00
Total USD			83,260.72
T/C			3.30
Total Soles			274,760.36

Nota: Elaboración propia.

1.56. Estado de Ganancias y Pérdidas

O estado de Resultados, nos permite conocer el desempeño de la empresa en un período determinado de tiempo, es decir, si ésta ha generado beneficios o pérdidas como resultado de sus operaciones.

Tabla 31. *Estado de Ganancias y Pérdidas*

Participantes		14,903	16,096	17,383	18,774	20,276
AÑO		1	2	3	4	5
VENTAS BRUTAS						
Ingresos Taller		2,456,180.36	2,652,674.79	2,864,888.77	3,094,079.87	3,341,606.26
Acuerdos Comerciales		13,187.55	14,242.55	15,381.95	16,612.51	17,941.51
Consumo Directo		31,320.42	33,826.05	36,532.14	39,454.71	42,611.09
TOTAL VENTAS BRUTAS		2,500,688.32	2,700,743.39	2,916,802.86	3,150,147.09	3,402,158.86
IGV	18%	450,123.90	486,133.81	525,024.51	567,026.48	612,388.59
TOTAL VENTAS NETAS		2,050,564.42	2,214,609.58	2,391,778.35	2,583,120.61	2,789,770.26
COSTOS VENTAS						
Insumos Generales		1,053,880.31	1,138,190.74	1,229,245.99	1,327,585.67	1,433,792.53
Comisión Poket POS VISA	4.1182%	35,854.09	38,722.42	41,820.21	45,165.83	48,779.09
TOTAL COSTOS VENTAS		1,089,734.40	1,176,913.15	1,271,066.21	1,372,751.50	1,482,571.62
UTILIDAD BRUTA		960,830.02	1,037,696.43	1,120,712.14	1,210,369.11	1,307,198.64
GASTOS GENERALES Y ADMINISTRATIVOS						
Alquiler de Local y Servicios Básicos		144,087.16	144,087.16	144,087.16	144,087.16	144,087.16
Planilla General		186,565.42	186,565.42	186,565.42	186,565.42	186,565.42

Servicio de Limpieza (EULEN)		12,007.26	12,007.26	12,007.26	12,007.26	12,007.26
Hosting y Dominio		66.00	66.00	66.00	66.00	
Mantenimiento Mesas Digitales y Lentes VR		1,295.94	1,295.94	1,295.94	1,295.94	998.94
Prima de Seguro		9,900.00	9,900.00	9,900.00	9,900.00	
Gestión de Riesgo		3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		357,221.78	357,221.78	357,221.78	357,221.78	343,658.78
GASTOS DE VENTA						
Plan de Marketing		142,475.78	142,475.78	142,475.78	142,475.78	142,475.78
TOTAL GASTOS DE VENTA		142,475.78	142,475.78	142,475.78	142,475.78	142,475.78
DEPRECIACIÓN		30,547.41	30,547.41	30,547.41	30,547.41	30,547.41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		430,585.06	507,451.46	590,467.17	680,124.15	790,516.67
IMPUESTO A LA RENTA	29.50%	127,022.59	149,698.18	174,187.82	200,636.62	233,202.42
UTILIDAD NETA		303,562.47	357,753.28	416,279.36	479,487.52	557,314.26

Nota: Elaboración propia.

1.57. Análisis del Punto de Equilibrio

Nos permite encontrar la cantidad de ingresos necesaria para cubrir todos los gastos, una vez superado este monto ya se puede hablar de una ganancia. El punto de equilibrio se calcula de la siguiente manera:

Nro. Unidades en el Punto de Equilibrio = $\text{Costos Fijos} / (\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})$

Así tenemos:

- Precio de Venta Unitario = 149 soles.
- Costo Variable Unitario = $\text{Total Insumos Mes} / \text{Participantes Mes} = 122,749.16 / 1,920 = 63.93185497$.

Calculando el Punto de Equilibrio Anual:

Nro. Unidades en el Punto de Equilibrio = $499,697.56 / (149 - 63.93185497)$
 $= 5,874$

Es decir debemos tener en cada año la cantidad de 5,874 participantes, y según nuestras proyecciones de ventas lo tenemos cubierto desde el primer año:

Tabla 32. *Cantidad de Participantes al Año*

Año	1	2	3	4	5
Participantes	14,903	16,096	17,383	18,774	20,276

Nota: Elaboración propia.

1.58. Modelo CAPM – Cálculo del COK.

Mediante este modelo de valoración de activos financieros vamos a estimar la rentabilidad esperada del accionista en función del riesgo sistemático:

$$\text{COK} = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Donde:

- COK: Costo de Oportunidad del Accionista
- R_f : Rendimiento Libre de Riesgo.
- β : Indicador de riesgo sistemático.
- R_m : Rendimiento del Mercado.

Tabla 33. *Cálculo del Costo de Oportunidad del Accionista*

Variable	Descripción	Tasa	Fórmula
R_f	Rendimiento de los Bonos USA	3.14%	
β_{des}	Industria Similar (Beverage Alcoholic)	1.11	
R_m	Rendimiento del Mercado USA	10.27%	
%D	Porcentaje de Deuda	50.00%	
%E	Porcentaje de Patrimonio	50.00%	
%IR	Tasa de Impuesto a la Renta	29.50%	
β_{apa}	Beta apalancado	1.89	$= \beta_{\text{des}} * (1 + D/E * (1 - \%IR))$
COK	Costo de Oportunidad de Capital	16.63%	$= R_f + \beta_{\text{apa}} * (R_m - R_f)$
$R_{\text{país}}$	Riego País	1.21%	
R_{scf}	Riesgo Sobre Costo Financiero (Spread Bancario)	18.36%	Diferencia entre la tasa activa y pasiva
COKpbe	COK del accionista Pisco Bar Experience	36.20%	$= \text{COK} + R_{\text{país}} + R_{\text{scf}}$

Nota: Elaboración propia.

En la tabla anterior, el valor del β (1.11) lo obtuvimos de la página de Damodaran, tomamos específicamente el β de la industria de bebidas alcohólicas, que es el sector en donde más calza nuestro modelo de negocio. Cabe mencionar que nuestro proyecto va ser financiado en un 50% a través de un préstamo bancario, y el otro 50% va ser aportado en partes iguales por los accionistas, por dicha razón tuvimos que calcular el β apalancado a través de la siguiente fórmula:

$$\beta_{\text{apa}} = \beta_{\text{des}} * (1 + D/E * (1 - \%IR))$$

Reemplazando las variables con los valores de la tabla anterior tenemos:

$$\beta_{\text{apa}} = 1.11 * (1 + 50\%/50\% * (1 - 29.5\%))$$

$$\beta_{\text{apa}} = 1.89$$

Con el valor hallado del β apalancado ya podemos calcular el COK del accionista a través de la fórmula descrita al inicio del apartado:

$$\text{COK} = R_f + \beta_{\text{apa}} * (R_m - R_f)$$

Reemplazando las variables con los valores de la tabla anterior, y el valor del β apalancado hallado anteriormente, tenemos:

$$\text{COK} = 3.14\% + 1.89 * (10.27\% - 3.14\%)$$

$$\text{COK} = 16.63\%$$

Que nos devuelve un Costo de Oportunidad del Accionista del 16.63%, que corresponde a la rentabilidad esperada del proyecto en mercados desarrollados, esto es así debido a que las variables utilizadas fueron tomadas del mercado americano. Por dicha razón, al proyecto se le adicionan otros dos

riesgos: el riesgo que representa invertir en el Perú, y el riesgo que representa asumir un financiamiento local a través de un préstamo bancario. Finalmente, incluyendo estos dos últimos riesgos, tenemos el Costo de Oportunidad del Accionista del Proyecto Pisco Bar Experience:

$$\text{COKpbe} = \text{COK} + \text{Rpaís} + \text{Rscf}$$

Reemplazando las variables con los valores de la tabla anterior, y el valor del Costo de Oportunidad del Accionista hallado anteriormente, tenemos:

$$\text{COKpbe} = 16.63\% + 1.21\% + 18.36\%$$

$$\text{COKpbe} = 36.20\%$$

Por lo tanto, la rentabilidad esperada por el accionista de Pisco Bar Experience es de 36.20%.

1.59. Cálculo del WACC

El Costo Promedio Ponderado de Capital, CPPC o WACC (por sus siglas en el idioma inglés), es la tasa utilizada para descontar los flujos de caja futuros para la valoración de un proyecto de inversión. Pondera los costos de cada una de las fuentes de capital, ya sean propias o las que se consiguen por financiamiento externo. Se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{WACC} = (D / (D + E)) * K_d * (1 - T) + (E / (D + E)) * K_e$$

Donde:

- WACC: Costo Promedio Ponderado de Capital
- D: Deuda Financiera (50% de total de la inversión)
- E: Fondos Propios (50% de total de la inversión)

- Kd: Costo de la Deuda Financiera (Préstamo MI BANCO: TCEA = 20.79%)
- Ke: Costo de los Fondos Propios (COK = 36.20%)
- T: Tasa Impositiva (Impuesto a la Renta: 29.5%)

Conociendo todas las variables y sabiendo que la relación entre la deuda y el patrimonio es igual a 1, reemplazamos los valores en la fórmula y obtenemos:

$$WACC = (1 / (1+1)) * 20.79\% * (1 - 29.5\%) + (1 / (1+1)) * 36.20\%$$

$$WACC = 25.43\%$$

Por lo que debemos esperar del proyecto en evaluación una rentabilidad mínima del 25.43%. Si la rentabilidad del proyecto es mayor significa que está generando un valor económico agregado (EVA).

1.60. Flujo de Caja

En lo que va del plan financiero, hasta esta parte del documento, solo se ha mostrado información relacionada al escenario más probable.

Para la evaluación del riesgo del proyecto, se necesita conocer además, los indicadores financieros de los otros dos escenarios: optimista y pesimista.

1.60.1. Escenario Más Probable

La capacidad instalada para este escenario se estableció teniendo en cuenta las encuestas realizadas al público objetivo, que mostró siempre interés

en participar de esta experiencia ([Ver Apéndice D](#) y [Ver Apéndice E](#)), y a los pre-acuerdos comerciales establecidos con los operadores turísticos:

- Turno de 20 personas (no cambia en los tres escenarios).
- 4 turnos al día.
- 6 días a la semana (no cambia en los tres escenarios).
- 4 semanas por mes. (no cambia en los tres escenarios).

Que hace un total de 1920 participantes al mes.

Tabla 34. *Flujo de Caja Escenario Más Probable*

AÑO		1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		303,562.47	357,753.28	416,279.36	479,487.52	557,314.26
DEPRECIACIÓN		30,547.41	30,547.41	30,547.41	30,547.41	30,547.41
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		334,109.87	388,300.69	446,826.76	510,034.93	587,861.66
INVERSIÓN						
ADELANTO ARRENDAMIENTO	-19,800.00					19,800.00
ACTIVOS	-274,760.36					137,380.18
CTN (inc)	-31,402.96	-	-	-	-	-
TOTAL INVERSIÓN	-325,963.32	1,120.20	1,283.47	1,459.81	1,650.25	37,573.93
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-325,963.32	332,989.67	387,017.21	445,366.96	508,384.68	782,615.77
PRESTAMO SALDO	162,981.66	141,417.60	115,370.37	83,907.91	45,904.42	-
		-	-	-	-	-
Cuota		55,447.95	55,447.95	-55,447.95	55,447.95	55,447.95
Interés		-	-	-	-	-
		33,883.89	29,400.72	-23,985.50	17,444.46	9,543.53
		-	-	-	-	-
Amortización		21,564.06	26,047.23	-31,462.45	38,003.49	45,904.42
		-	-	-	-	-
EFI	29.50%	9,995.75	8,673.21	-7,075.72	5,146.11	2,815.34
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	162,981.66	-	-	-	-	-
		45,452.20	46,774.74	-48,372.23	50,301.84	52,632.61

FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	-162,981.66	287,537.47	340,242.48	396,994.73	458,082.85	729,983.17
-------------------------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

	ANUAL	MENSUAL
PORCENTAJE A FINANCIAR	50.00%	
DEUDA FINANCIERA MI BANCO	20.79%	1.59%
COK Esperado	36.20%	2.61%
WACC	25.43%	1.91%

VAN FCE	868,719.65
PAYBACK FCE	1

TIR FCE	114.42%
----------------	----------------

VAN FCA	677,542.57
PAYBACK FA	1

TIR FCA	193.18%
----------------	----------------

Nota: Elaboración propia.

- El VAN base es de 868,719.65, el cual nos indica que el proyecto genera valor y los flujos en su valor presente superan a la inversión inicial.
- El TIR es de 114.42%, es decir, el retorno de la inversión tiene una tasa positiva y superior a la rentabilidad que los accionistas esperan ganar (36.20%).
- El valor del PAYBACK es 1, es decir, se recupera la inversión en el primer año.

1.60.2. Escenario Pesimista

La capacidad instalada para este escenario equivale al 75% de la capacidad instalada del escenario más probable. Así tenemos:

- Turno de 20 personas (no cambia en los tres escenarios).
- 3 turnos al día.
- 6 días a la semana (no cambia en los tres escenarios).
- 4 semanas por mes. (no cambia en los tres escenarios).

Que hace un total de 1440 participantes al mes.

Tabla 35. *Flujo de Caja Escenario Pesimista*

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		199,980.48	240,623.59	284,518.15	331,924.28	392,684.80
DEPRECIACIÓN		30,547.41	30,547.41	30,547.41	30,547.41	30,547.41
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		230,527.89	271,171.00	315,065.56	362,471.68	423,232.21
INVERSIÓN						
ADELANTO ARRENDAMIENTO	-19,800.00					19,800.00
ACTIVOS	-274,760.36					137,380.18
CTN	-27,127.22	-	-	-	-	-
TOTAL INVERSIÓN	-321,687.58	609.97	732.43	864.68	1,007.51	31,985.63
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-321,687.58	229,917.92	270,438.57	314,200.88	361,464.18	612,398.02
PRESTAMO SALDO	160,843.79	139,562.59	113,857.02	82,807.27	45,302.28	-
Cuota		-	-	-	-	-
		54,720.63	54,720.63	54,720.63	54,720.63	54,720.63
Interés		-	-	-	-	-
		33,439.42	29,015.06	23,670.88	17,215.63	9,418.34
Amortización		-	-	-	-	-
		21,281.20	25,705.56	31,049.75	37,504.99	45,302.28
EFI	29.50%	-	-	-	-	-
		9,864.63	8,559.44	6,982.91	5,078.61	2,778.41
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	160,843.79	-	-	-	-	-
		44,856.00	46,161.18	47,737.72	49,642.01	51,942.21

FLUJO DEL ACCIONISTA	-160,843.79	185,061.92	224,277.39	266,463.17	311,822.16	560,455.80
-----------------------------	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

	ANUAL	MENSUAL
PORCENTAJE A FINANCIAR	50.00%	
DEUDA FINANCIERA MI BANCO	20.79%	1.59%
COK Esperado	36.20%	2.61%
WACC	25.43%	1.91%

VAN FCE	536,055.80
PAYBACK FCE	2

TIR FCE	82.50%
----------------	---------------

VAN FA	411,591.05
PAYBACK FA	1

TIR FA	132.77%
---------------	----------------

Nota: Elaboración propia.

1.60.3. Escenario Optimista

La capacidad instalada para ese escenario equivale un 25% adicional de la capacidad instalada en el escenario más probable. Así tenemos:

- Turno de 20 personas (no cambia en los tres escenarios).
- 5 turnos al día.
- 6 días a la semana (no cambia en los tres escenarios).
- 4 semanas por mes. (no cambia en los tres escenarios).

Que hace un total de 2400 participantes al mes.

Tabla 36. *Flujo de Caja Escenario Optimista*

AÑO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		472,908.76	540,647.27	613,804.87	692,815.08	787,708.02
DEPRECIACIÓN		30,547.41	30,547.41	30,547.41	30,547.41	30,547.41
FLUJO DE CAJA OPERATIVO		503,456.16	571,194.68	644,352.28	723,362.48	818,255.42
INVERSIÓN						
ADELANTO						
ARRENDAMIENTO	-19,800.00					19,800.00
ACTIVOS	-274,760.36					137,380.18
CTN (inc)	-35,678.70	1,630.43	-	-	-	-
TOTAL INVERSIÓN	-330,239.06					
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-330,239.06	501,825.74	569,360.16	642,297.34	721,069.50	1,018,597.84
PRESTAMO SALDO	165,119.53	143,272.60	116,883.71	85,008.55	46,506.56	-
Cuota		56,175.27	-	-	-	-
Interés		34,328.35	-	-	-	-
Amortización			-	-	-	-

		21,846.92		26,388.90	31,875.15	38,502.00	46,506.56
			-	-	-	-	-
EFI	29.50%	10,126.86		8,786.98	7,168.54	5,213.62	2,852.27
FLUJO DE FINANCIAMIENTO NETO	165,119.53	46,048.41	-	47,388.29	49,006.74	50,961.66	53,323.00
FLUJO DEL ACCIONISTA	-165,119.53	455,777.33		521,971.87	593,290.61	670,107.84	965,274.84

	ANUAL	MENSUAL
PORCENTAJE A FINANCIAR	50.00%	
DEUDA FINANCIERA MI BANCO	20.79%	1.59%
COK Esperado	36.20%	2.61%
WACC	25.43%	1.91%

VAN FCE	1,376,699.69
PAYBACK FCE	1

TIR FCE	163.64%
---------	---------

VAN FCA	1,086,402.36
PAYBACK FCA	1

TIR FCA	290.05%
---------	---------

Nota: Elaboración propia.

1.61. Análisis de Sensibilidad

Para determinar y evaluar el riesgo de llevar a cabo el presente proyecto se analizan los tres escenarios en conjunto.

Tabla 37. *Evaluación de los tres escenarios*

Escenario	VAN	Probabilidad	VANxProb	(VAN - VAN_Esp)^2	(VAN - VAN_Esp)^2*Prob
Más Probable	868,719.65	67%	579,146.43	853,771,248	569,180,832
Optimista	1,376,699.69	17%	229,449.95	229,211,784,191	38,201,964,032
Pesimista	536,055.80	17%	89,342.63	130,959,463,635	21,826,577,272
		VAN_Esp=	897,939.02	d^2=	60,597,722,136
				d=	246,166
				Z=	3.65
				Probabilidad de Ganar	99.99%

Nota: Elaboración propia.

Los indicadores de rentabilidad como el VAN, TIR y PAYBACK han presentado resultados positivos en todos los escenarios. Así mismo realizamos el cálculo para obtener la Probabilidad de Ganar, y obtuvimos un valor de 99.99% lo que certifica el éxito del proyecto.

Conclusiones y Recomendaciones

Para el presente proyecto Pisco Bar Experience hemos aplicado las herramientas aprendidas durante el MBA, entre ellas el Design Thinking y el Business Model Canvas que nos han permitido validar el modelo de la idea de negocio y es así como hemos pivotado en varias oportunidades con el firme propósito de buscar la mejora continua de nuestra propuesta. Ha sido relevante la ejecución de las encuestas presenciales realizadas al público objetivo, compuesto por una muestra de 414 encuestas a turistas en Lima específicamente en el distrito de Miraflores donde hay mayor afluencia de turistas.

Nuestra conclusión más importante es que nuestra propuesta de valor tiene un factor diferencial único basado en una experiencia integral alrededor del pisco con una visión de 360° que permite al turista explorar el pisco a través de sus cinco sentidos. Esto repercute en la satisfacción del cliente que visita el Perú en su búsqueda de conocer la cultura peruana a través de sus platos y bebidas. Valoramos el poco tiempo que el turista dispone para participar en este tipo de actividades vivenciales, es por ello que hemos diseñado la experiencia con una duración de hora y media de acuerdo a la investigación.

Ha sido de vital importancia incluir gadgets tecnológicos en el taller como cuota de innovación y entretenimiento, es por esto que continuamente iremos cambiando considerando las necesidades que el turista demande.

Como conclusión financiera se certifica que el proyecto es viable, incluso en el escenario pesimista, el cual presenta un valor de TIR de 85.05% y una VAN de 536,055.80 soles. Para confirmar el éxito del proyecto realizamos el análisis de los 3 escenarios a través del cálculo de Probabilidad de Ganar, con un resultado del 99.99%. Cabe mencionar que este proyecto valida una idea de negocio que da como resultado un producto mínimo viable. Por lo tanto tenemos una amplia oportunidad de ir incrementando líneas de negocio que se complementen con la experiencia que proponemos y que sea satisfactoria para el cliente.

Bibliografía

Resumen Ejecutivo

- El Comercio, (2017). Nuestro pisco brilló en cada edición del Concurso Mundial de Bruselas. <https://elcomercio.pe/gastronomia/bares-y-copas/nuestro-pisco-brillo-edicion-concurso-mundial-bruselas-426201>
- Gestión, (2017). Aguardiente chileno incumple requisitos para participar en el Concurso Mundial de Bruselas. <https://gestion.pe/tendencias/aguardiente-chileno-incumple-requisitos-participar-concurso-mundial-bruselas-141812>
- Produce: El pisco es la tercera bebida alcohólica de mayor consumo en el Perú. <https://elcomercio.pe/economia/peru/pisco-tercera-bebida-mayor-consumo-peru-443902>
- Gestión, (2018). Consumo Nacional del pisco alcanzó pico más último en los últimos diez años. <https://gestion.pe/economia/pisco-consumo-nacional-pisco-alcanzo-pico-mas-alto-ultimos-diez-anos-2017-226404>

Antecedentes

- Indecopi, (2015). Observatorio de Mercados Año 10, N° 33, Setiembre 2016. <https://www.scribd.com/document/353788488/Productores-de-Pisco>
- Lima City Tour (2007). <https://www.limacitytravel.com/pisco-pub-crawl>
- Portal del Turismo (2016). Turibus lanza divertido tour nocturno por la Semana del Chilcano. <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/turibus-lanza-divertido-tour-nocturno-por-la-semana-del-chilcano-fotos>

- Le Cordon Blue. <https://www.cordonbleu.edu/peru/home/en>
- Urban Kitchen. <http://www.urbankitchen.pe/>

Plan Estratégico

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados* (1 ed.). Argentina: Granica.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*.

Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Deusto.

Porter, M. (2012). *Ser competitivo*. España: Ediciones Deusto.

Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: USAID.

Apéndices

Apéndice A

Encuestas Realizadas

Row Labels ▾	Cantidad	%
Residentes	139	25.14%
Turistas	414	74.86%
Grand Total	553	100.00%

Figura 30. Resumen de las encuestas realizadas.

Cantidad de personas encuestadas

Nota: Elaboración Propia

Apéndice B

Precio Sugerido

Para el segmento de Turistas se acordó un precio de 149 soles (\$45 aprox.).

Segmento	Turistas	
Row Labels	Cantidad	%
DE \$30 A \$49	218	52.66%
DE \$50 A \$69	102	24.64%
MAS DE \$70	14	3.38%
MENOS DE \$30	22	5.31%
NSNO	58	14.01%
Grand Total	414	100.00%

Figura 31. Resumen de las encuestas realizadas

Precio que el Turista está dispuesto a pagar por la experiencia ofrecida.

Nota: Elaboración Propia.

Apéndice C

Consumo de Pisco

El 99% de los Turistas encuestados están dispuestos a consumir Pisco en su estadía.

Segmento		Turistas	
Row Labels		Consumir Pisco	%
NO		2	0.48%
SI		412	99.52%
Grand Total		414	100.00%

Figura 32. Resumen de las encuestas realizadas

Porcentaje de turistas que probaría Pisco en su visita a Perú

Nota: Elaboración Propia.

Apéndice D

Experimentar con el Pisco

Casi al 100% de los Turistas encuestados les gustaría disfrutar de una experiencia alrededor de la preparación del Pisco.



Segmento Turistas 		
Row Labels 	Gustaría	%
NO	2	0.48%
SI	412	99.52%
Grand Total	414	100.00%

Figura 33. Resumen de las encuestas realizadas

Cantidad de personas que estarían interesados en realizar nuevas experiencias con Pisco

Nota: Elaboración Propia.

Apéndice E

Interés después de conocer la propuesta

Casi el 100% de los Turistas encuestados están interesados en la propuesta.

Segmento		Turistas	
Row Labels	Interesados	%	
NO	2	0.48%	
SI	412	99.52%	
Grand Total	414	100.00%	

Figura 34. Resumen de las encuestas realizadas

Cantidad de personas que estarían interesados en vivir la experiencia

Nota: Elaboración Propia.

Apéndice F

Duración del Servicio

Un poco más del 50% de los Turistas encuestados consideran que el servicio debe durar menos de 2 horas, por lo que se acordó sea de 1 hora y media.

Segmento		Turistas 	
Row Labels		Cantidad	%
2 Horas		152	36.71%
Más de 2 horas		50	12.08%
Menos de 2 horas		212	51.21%
Grand Total		414	100.00%

Figura 35. Resumen de las encuestas realizadas

Cantidad de tiempo que les gustaría que dure la experiencia.

Nota: Elaboración Propia.

Apéndice G

Perfil del Turista Extranjero

¿Qué tipo de actividades realiza?



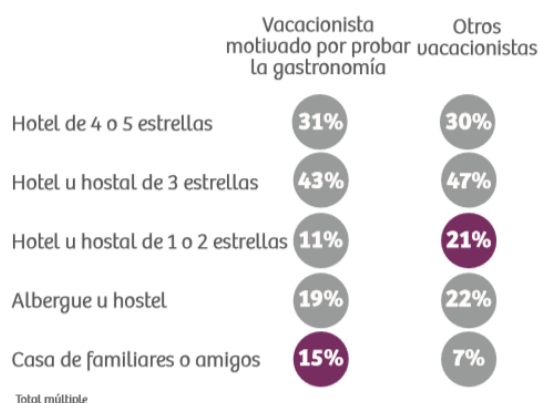
- El 50% contrata un tour guiado por la ciudad.
- El 21% visita comunidades campesinas.

Total múltiple

Figura 36. Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras.

Fuente: PROMPERÚ – TURISMO IN.

¿Dónde se aloja?



Total múltiple

Figura 37. Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras.

Fuente: PROMPERÚ – TURISMO IN.

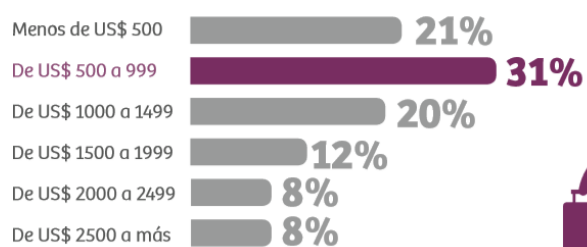
¿Cuánto dura su visita?

12 noches

Figura 38. Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras.

Fuente: PROMPERÚ – TURISMO IN.

¿CUÁNTO GASTA*?



Gasto promedio

Vacacionista motivado
por probar la gastronomía

US\$ 1181

Otros vacacionistas

US\$ 1548

Figura 39. Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras

Fuente: PROMPERÚ – TURISMO IN.

Apéndice H

Pisco Bar Academy

PLAN DE INDUCCIÓN

Nombres: _____ Apellidos: _____ C.C. _____
 Sede: _____ Cargo: _____ Grado: _____ Código: _____
 Fecha de ingreso/encargo: _____

	TEMAS / ACTIVIDADES ASOCIADAS AL CARGO	RESPONSABLE	FECHA PROGRAMADA	HORARIO	FECHA FINAL	FIRMA RESPONSABLE
INDUCCIÓN						
ENTRENAMIENTO EN PUESTO DE TRABAJO						

Confirmando haber recibido toda la inducción arriba mencionada y necesaria para desempeñar las funciones asignadas a mi empleo.
 GHA-06
v. 1 Abr 08

Firma funcionario: _____
 Fecha: _____

Figura 40. Plan de inducción

Nota: Elaboración Propia.

Pisco Bar Academy

NECESIDADES BÁSICAS DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

TEMA/ACTIVIDAD	OBJETIVO	PARTICIPANTES	INVERSIÓN REQUERIDA	SECCIONAL

Firma quien elaboró: _____ Nombre funcionario: _____ Empleado: _____ Fecha: _____	Firma quien aprueba: _____ Nombre funcionario: _____ Empleado: _____ Fecha: _____
--	--

GHA-07
v. 3 Ago 16

Figura 41. Plan de inducción

Nota: Elaboración Propia

Pisco Bar Academy

LISTADO DE ASISTENTES

Fecha:

Horario:

Intensidad:

Tema:

Dictado por:

Empresa:

Lugar:

No.	Nombres y apellidos	Empleo	Seccional	Firma
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				

OBSERVACIONES:

Figura 42. Plan de inducción

Nota: *Elaboración Propia*

Apéndice I

¿Qué regiones visita?

- En promedio, un vacacionista motivado por probar la gastronomía visita 2 regiones del Perú, una región menos que los otros vacacionistas.

1	Lima	100%
2	Cusco	51%
3	Ica	20%
4	Puno	17%
5	Arequipa	15%
6	La Libertad	5%
7	Piura	4%
8	Tumbes	3%
9	Madre de Dios	2%

Total múltiple

Figura 43. Detalle de las regiones más visitadas por los turistas.

Fuente: Perfil del Turista Extranjero. Turismo en cifras. PromPerú.

Apéndice J

Somos un Pisco único. Con cada paso que damos marcamos la diferencia. Al igual que en la creación de nuestro destilado nos inspiramos en todo lo que nos rodea: tradición y modernidad. Los invitamos a conocer más sobre nosotros y lo que nos apasiona.

La historia de Cuatro Gallos empieza alrededor de la década de los 90, cuando 4 hermanos visitaban el Valle de Ica, conocido por la fertilidad de sus suelos y la generosidad de su clima. Fue entonces cuando, tras un largo recorrido, encontraron un fundo, pero no se trataba de un fundo cualquiera sino que estaba sembrado con las uvas quebranta más antiguas del valle y con características excepcionales

Los viñedos de Cuatro Gallos se encuentran en el caserío El Carmen en el distrito de San Juan Bautista, ubicado en el Valle de Ica (zona centro sur del Perú). Esta ubicación es históricamente conocida por la calidad de sus vinos y sus piscos, que se logra gracias a su clima (cálido por el día y frío por la noche) y a su suelo arcilloso.

Figura 44. Pisco 4 Gallos.

Fuente: Referencia Piscos 4 Gallos.

Apéndice K



Elaborado con el perfecto
cuidado del viñedo a la botella

Pisco artesanal vieja cepa,
perfecto para disfrutar en
tus momentos especiales



Figura 45. Pisco Vieja Cepa

Fuente: Referencia Pisco Vieja Cepa.

Apéndice L

Segmento	Turistas	
Row Labels	Count of Marca	%
Pisco Bar Academy	130	31.40%
Pischool	50	12.08%
Pisco Bar Experience	234	56.52%
Grand Total	414	100.00%

Figura 46. Resumen de las encuestas realizadas

Resultados de la elección del nombre de la marca del proyecto.
 Nota: Elaboración Propia.

Apéndice M

Tabla 38. *Proceso de selección de la Marca*

4 Gallos

Peso	Criterios	Valor (4-1)	Ponderado
0.30	Calidad del producto.	4	1.2
0.30	Precio negociado de manera preferencial.	3	0.9
0.20	Negociación en la forma de pago.	2	0.4
0.20	Reconocimiento a nivel local e internacional.	3	0.6
1.00			3.1

Tabernero

Peso	Criterios	Valor (4-1)	Ponderado
0.30	Calidad del producto.	3	0.9
0.30	Precio negociado de manera preferencial.	2	0.6
0.20	Negociación en la forma de pago.	3	0.6
0.20	Reconocimiento a nivel local e internacional.	3	0.6
1.00			2.7

Portón

Peso	Criterios	Valor (4-1)	Ponderado
0.30	Calidad del producto.	4	1.2
0.30	Precio negociado de manera preferencial.	1	0.3
0.20	Negociación en la forma de pago.	1	0.2
0.20	Reconocimiento a nivel local e internacional.	3	0.6
1.00			2.3

Nota: Elaboración Propia.